



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Disciplina de Monografia

Orientador: Prof. José Albuquerque Costa

Leitor: Prof. Geraldo Nunes

MONOGRAFIA

REPOSICIONAMENTO DE MARCA NO MERCADO DE COLORAÇÃO BRASILEIRO:

GARNIER NUTRISSE

Data de Entrega: 17.11.2009

Aluno:

Igor Tedesco da Costa.....103098388

FOLHA DE APROVAÇÃO

ALUNO: Igor Tedesco da Costa

MONOGRAFIA: REPOSICIONAMENTO DE MARCA NO MERCADO DE COLORAÇÃO
BRASILEIRO - GARNIER NUTRISSE

Rio de Janeiro,.... de..... de 2009

Orientador: Prof. José Albuquerque Costa, FACC, UFRJ

Leitor: Prof. Geraldo Nunes, FACC, UFRJ

I.	INTRODUÇÃO	4
II.	PROBLEMÁTICA	5
III.	OBJETIVO FINAL	5
IV.	QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS	5
V.	HIPÓTESES.....	5
VI.	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	6
VII.	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	6
VIII.	REFERENCIAL TEÓRICO	6
IX.	METODOLOGIA.....	19
X.	MERCADO DE COLORAÇÃO	21
XI.	L'OREAL	34
XII.	NIELY E COR E TON.....	38
XIII.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
XIV.	CONCLUSÃO.....	55
XV.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

I. Introdução

O Brasil é um dos maiores mercados de coloração do Mundo. Atualmente são consumidas 196 milhões de unidades por ano, representando 1 bilhão e 790 milhões de reais em faturamento. Crescimento médio dos últimos 5 anos é de 30 % e a previsão para 2010 é de um incremento de 10% .

Produto é consumido por 60 milhões de brasileiros, 90% mulheres de 15 a 80 anos integrantes das classes A B C e D. Categoria com algumas singularidades, sobretudo no Brasil onde o cabelo é considerado uma das principais ferramentas de sedução e símbolo de beleza e status social, devido a essas características a consumidora cria uma relação de confiança com algumas e na maioria das vezes apenas uma marca. Essa fidelidade a marcas e baixo nível de experimentação, justamente pelo risco de obter resultado negativo ao cabelo, torna extremamente difícil e fracassado o lançamento de uma nova marca de coloração do mercado.

Considerando as peculiaridades do comportamento da consumidora, o volume de investimento e a presença de marcas extremamente tradicionais, o custo de entrada para qualquer nova Marca de coloração e principalmente um novo fabricante se torna praticamente inviável e arriscado.

Apesar disso há 10 anos a L'Oreal, já presente nesse mercado com Imédia, obteve grande sucesso no lançamento de uma nova coloração, Nutrisse, adotando um posicionamento de qualidade e preço, estratégias de Marketing que levaram a nova marca à liderança em apenas 5 anos. No entanto em 2008 um fabricante nacional, adota um plano semelhante ao realizado pela multinacional francesa em 1999 e de forma avassaladora ganha mercado e conquista a liderança.

Como maior afetada por essa nova liderança na categoria de coloração, Nutrisse deve agora adotar uma resposta em relação a essa mais nova concorrência. Seja declarando guerra contra o mais novo líder ou se reposicionando e estabelecendo uma nova imagem.

II. Problemática

Nutrisse é a marca líder no mercado de coloração Brasileiro, a marca mais consumida pela Brasileira desde 2005. Porém em 2008 seu constante crescimento foi invertido para uma tendência de perda de participação e volume de vendas, sendo no final do ano ultrapassado pela marca Cor e Ton, e embora tenha mantido a liderança no total do ano 2008, em 2009 dificilmente manterá a posição, no primeiro trimestre do ano, a marca que representa seu maior concorrente da atualidade, Cor e Ton, já lidera as vendas.

Um plano de reposicionamento de marca pode inverter essa situação? Estaria a imagem da marca Nutrisse enfraquecida na atual conjuntura do mercado de coloração brasileiro?

III. Objetivo Final

Encontrar fatores que confirmam ou não o reposicionamento da marca Nutrisse como alternativa de solução para reverter o quadro de perda vertiginosa de vendas.

IV. Questões a serem respondidas

A marca Nutrisse deve sofrer um reposicionamento para se fortalecer na atual conjuntura de concorrência no mercado popular de tinturas para cabelo?

Caso o reposicionamento seja a resposta, esse se deve a distanciar ou aproximar a marca de seu atual concorrente Cor e Ton? Nutrisse deve ter um posicionamento mais seletivo ou mais popular?

Quais fatores de produto em que Cor e Ton e Nutrisse competem diretamente, e quais os diferenciais competitivos de uma marca em relação à outra?

V. Hipóteses

Atualmente Nutrisse tem uma imagem enfraquecida perante as demais ofertas do mercado, e um novo posicionamento de marca poderia inverter esse quadro.

A marca Nutrisse é forte no mercado, porém Cor e Ton possui uma amplitude maior no perfil de consumidoras, e a única forma de Nutrisse alcançar competitividade no volume de vendas é ampliando seu público-alvo, similarmente a Cor e Ton.

VI. Delimitação do Estudo

O estudo tem como principal objeto a marca Nutrisse e sua evolução nos últimos anos. Como o fato motivador é a perda no volume de vendas e conseqüentemente de sua liderança de mercado, o período analisado inicialmente será 2007-2009, havendo fatos relevantes que possam levar a concretas conclusões pode ser estendido até no 2002, ano em que a marca atinge participação expressiva no mercado.

Com a finalidade de apresentar conclusões referentes às características e posicionamentos de marca, prendesse aos conceitos relacionados estritamente ao marketing e a análise do mercado, incluindo apenas as marcas com maior participação nas vendas totais da categoria e conseqüentemente mais influenciadoras nos movimentos mercadológicos.

VII. Relevância do Estudo

A maior importância desse estudo é abordar um dos momentos mais difíceis, além do lançamento, de um ciclo de vida do produto. Quando a participação de mercado é ameaçada por uma forte concorrência e a necessita sofrer mudanças para assim garantir

VIII. Referencial Teórico

O conceito de marca tem sua origem em um passado distante, nomear produtos fabricados com o intuito de indicação e recomendação são datados da antiguidade, estudos arqueológicos mostram que estabelecer sinais para cada produto atendeu, inicialmente, a necessidade de evitar confusão entre eles.

Já a concorrência comercial é uma característica adquirida na Idade Média quando aplicado a produtos industrializados e passa a assumir uma função social. Theodore Levitt (1986, p.54), na década de 60, já pregava que um dos segredos para se perpetuar

no mercado era provocar a obsolescência do próprio produto, o que convenhamos, não tem nada a ver com marca, que é o propósito deste trabalho.

Comenta David Ogilvy (1986, p.111) que, ao longo do tempo, o fabricante que dedica sua propaganda a construir a imagem mais favorável, a personalidade mais nitidamente definida, conquistará a maior participação no mercado. Na realidade, os produtos são parecidos não existindo uma diferença significativa entre eles. O que se pode deduzir é uma maior dedicação por parte do fabricante à sua marca e, é óbvio, à qualidade do produto que deve transmitir confiança ao consumidor.

Penteado Filho (1987, p. 135), sinaliza que o fato de inserir uma marca no mercado de cosméticos de alta qualidade que contenha mais de uma palavra emprega um significado especial nos produtos. Esta é uma racionalização que teve início nos Estados Unidos e Europa, aonde nomes duplos a até triplos vinham ganhando predominância nos mercados. Segundo o autor, os nomes complexos dão um tom de seriedade ao produto, enquanto que os nomes muito simples estão ligados a produtos populares.

Num mundo de comunicações de massa instantâneas não há segredos. A tecnologia necessária para criar um produto de qualidade está ao alcance de todos. Os fabricantes não podem contar somente com a melhoria ou a qualidade do produto para garantir maior fatia o mercado. Para competir com sucesso, o fabricante precisa aprender a olhar para a marca, que está além do produto físico, afirma Randazzo (1996, p. 24).

Segundo Minadeo (1996, p.97), uma das finalidades principais da marca é usa-la para identificar bens ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos demais produtos concorrentes. As marcas conferem identidade ao produto. Ele também destaca as vantagens e desvantagens das marcas, identificam o produto junto ao consumidor, possibilitam mais fácil acesso aos canais de distribuição, permitem certa independência em relação aos preços concorrentes, permitem ao consumidor realizar comparações entre diferentes ofertas. A principal desvantagem de um fabricante que não possui uma marca é o menor poder sobre o mercado, no caso de produtos de consumo.

Um exemplo de marca consolidada com uma popularidade comparável à Coca-cola é o creme Nívea, criado pelo grupo Beiersdorf há 87 anos. Segundo Fideo Miya, (1998, p. 42-43), que destaca a renovação e o relançamento da linha de cremes cosméticos que, com esta iniciativa, permitiu à subsidiária brasileira subir três degraus no ranking das filiais do grupo em todo o mundo.

O valor da marca movimenta milhões, segundo a reportagem “Sonho de valsa sem fim”, (1998, p.52-53), publicada na Revista Istoé, a multinacional americana Philip Morris ainda degusta o sabor de ter adquirido a Lacta em 1996, na negociação de quase 250 milhões de dólares, a empresa abocanhou produtos como o Sonho de Valsa. No mercado, ainda segundo a reportagem, comenta-se que a Philip Morris saiu no lucro, pois o valor da marca é incalculável, o chocolate chega aos 60 anos com mais de 21 bilhões de unidades vendidas.

A visão acadêmica do valor das marcas é para Sérgio C. B. de Mello, Cristina M. A. de Brito e André Luiz M. de Souza Leão (2001, p.1), a concepção da existência de um mercado massificado que embasou a maioria das estratégias de marketing e comunicação desde a Segunda Guerra Mundial. Foi a suposição de haver um mercado relativamente homogêneo que guiou até há pouco tempo os profissionais dessas áreas na busca por evidenciarem seus produtos de concorrência. A indústria da comunicação, por sua vez, armava-se de técnicas com o objetivo de atingir uma vasta base de pessoas com uma única mensagem de venda distribuída pelos veículos de comunicação de massa.

É preciso aceitar os negócios como sendo um mundo de imitadores. Nos negócios, poucas coisas permanecem exclusivas por muito tempo, nem produtos, processos, tecnologias ou estratégias. As pessoas imitam – e não copiam -, aquilo que é sucesso. Para Michael Treacy e Fred Wiersema (1998, p.220), quase todos os líderes de mercado encontram admiradores e concorrentes copiando seus sucessos. O segredo, segundo os autores, é manter o foco da sua disciplina de valor e competem intensamente com seu próprio sucesso.

Do ponto de vista mercadológico, Inês Pereira (2001, p.17), destaca que o consumidor procura qualidade do produto, um valor intrínseco, mas se orienta por

indicadores extrínsecos (como o preço e o nome da marca). Dessa forma, ele pode estar pagando mais sem obter, de fato, qualquer contrapartida.

Ogilvy (2001, p.117), destaca que cada anúncio, cada programa de rádio, cada comercial de TV não é um tiro isolado, mas um investimento em longo prazo na personalidade total de suas marcas. O fabricante que dedicar sua publicidade para construir a personalidade mais bem definida para sua marca conquistará a maior fatia do mercado com o mais alto lucro.

O Conceito de Marca

Compromisso com a qualidade, conscientização do cliente, promoção da fidelidade e, acima de tudo, desenvolvimento de uma identidade de marca sólida e inconfundível, são fatores que fazem com que marcas fortes sobrevivam até hoje.

Para Kotler (1998, p.384), a marca pode ser definida como um conjunto de atributos e promessas que ligam o produto ao consumidor. É ela quem identifica para o consumidor o valor e a qualidade superior do produto pelo qual está disposto a pagar mais. Ainda segundo Kotler (2000, p.426), a marca é um nome, designação, sinal ou símbolo, ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes. Dentro deste conceito, a marca é a identificadora do vendedor, ou fabricante, representando em sua essência a promessa de entrega de um conjunto de características, benefícios e serviços aos compradores.

James X. Mullen (1998, p.2) descreve uma marca como sendo todos os pensamentos, os sentimentos, as associações ou as expectativas que um possível cliente ou consumidor experimenta quando é exposto ao nome da companhia, marca, rótulos ou produtos ou ao desenho e símbolos que a representam. De certo modo, a palavra marca é o substituto da palavra reputação e a reputação de uma pessoa é um indicador do seu comportamento futuro.

Quando nos referimos ao conceito de marca é fundamental definirmos equidade de marca que nada mais é do que “um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus

clientes”, segundo David Aaker (1998 p.17). Estes recursos são: conscientização sobre a marca registrada, fidelidade em relação à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca.

Para gerenciar eficientemente a equidade da marca e tomar decisões corretas sobre suas atividades de desenvolvimento, devemos lembrar que a equidade é um conjunto de recursos, portanto seu gerenciamento envolve investimentos necessários à criação e ao desenvolvimento destes ativos. Também devemos atentar que a equidade cria valores tanto para os clientes quanto para a empresa de formas muito distintas.

Conscientização da Marca

A conscientização da marca refere-se à presença de uma marca na mente dos consumidores. Ela é medida de acordo com as diferentes formas como os consumidores recordam de uma marca, variando desde o reconhecimento, passando pela recordação (recall), chegando a primeira marca lembrada (top of mind) e a marca dominante.

Os consumidores preferem um item já percebido anteriormente a uma completa novidade. Quando vêem uma marca e se recordam de havê-la visto anteriormente, os consumidores percebem que a empresa fabricante está gastando dinheiro para apoiar uma marca. Uma vez que acreditam que as empresas não gastam dinheiro com produtos ruins, os consumidores encaram o seu reconhecimento com um sinal de que a marca é boa. Portanto, quando se escolhe uma marca, independente da categoria de produtos a que pertença, a marca familiar terá uma vantagem.

Os consumidores são cada vez mais bombardeados por mensagens de Marketing, portanto o desafio do estabelecimento da recordação e do reconhecimento fica ainda mais difícil. É comum empresas tentarem reduzir o número de marcas, para concentrar seus esforços em uma única marca registrada. Portanto as empresas que se tornarem capacitadas a operar fora dos canais de mídia normais, utilizando promoção de eventos, patrocínio, demonstração e amostras e outras táticas para a captação da atenção, serão as mais bem sucedidas na expansão da conscientização da marca¹.

Qualidade Percebida

¹ Aaker, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo : Futura, 1998. Pag. 21.

Qualidade percebida é uma associação com a marca que é elevada a condição de recurso, pois somente ela demonstrou impulsionar o desempenho financeiro. Ela contribui para a lucratividade, melhorando os preços e a participação de mercado. Além disso, a qualidade percebida define, para muitas marcas, o meio competitivo e suas próprias posições neste meio.

A qualidade percebida situa-se naquilo que os clientes estão comprando e, neste sentido, é uma medida definitiva do impacto da identidade de uma marca. Portanto, quando se aperfeiçoa a qualidade percebida, em geral aperfeiçoam-se também outros elementos da percepção de marca pelos clientes.

A geração de uma alta qualidade exige uma compreensão do que significa qualidade para os consumidores. A empresa pode estar conseguindo qualidade em uma dimensão que os clientes não consideram importante. Portanto, é preciso verificar se os investimentos em qualidade afetarão diretamente a clientela.

Os clientes raramente possuem todas as informações necessárias para realizar um julgamento quanto à qualidade, normalmente o fazem considerando uma ou duas indicações que associam à qualidade; uma maneira de influenciar a qualidade percebida é conhecer e gerenciar adequadamente essas indicações.

Fidelidade à Marca

A fidelidade à marca é uma consideração fundamental quando se atribui um valor a uma marca que deverá ser comprada ou vendida. Uma marca sem uma base de clientes fiéis é vulnerável ou tem valor apenas em seu potencial para criar clientes fiéis. Além disso, o impacto da fidelidade à marca sobre os custos de Marketing é substancial já que conservar clientes é simplesmente menos dispendioso do que conquistar novos. A fidelidade dos clientes existentes também representa uma barreira à penetração dos concorrentes, pois os custos para levar os clientes a redirecionar sua fidelidade são muito altos.

Segundo David Aaker (1998 p.33) a análise da segmentação da fidelidade proporciona percepções táticas e estratégicas que auxiliam no desenvolvimento de uma marca sólida. O mercado em geral pode ser dividido nos seguintes grupos:

- Não-clientes - aqueles que compram marcas concorrentes ou não são usuários da classe de produtos;
- Os pesquisadores de preços - aqueles sensíveis aos preços;
- Os clientes passivamente fiéis - aqueles que compram mais por hábito do que pela razão;
- Os “em cima do muro” - aqueles que compram sem distinção duas ou mais marcas;
- Os comprometidos.

Seguindo esta segmentação o desafio passa a ser aperfeiçoar o perfil de fidelidade à marca: aumentar o número de clientes que não compram apenas com base nos preços, fortalecer o vínculo dos em “cima do muro” e dos comprometidos com a marca e aumentar o número daqueles que pagariam mais para usar a marca. As empresas normalmente investem de forma insuficiente nos clientes passivamente fiéis e nos compromissados.

Podemos observar que as empresas vêm investimento muito nos programas de fidelidade tais como: programas do comprador freqüente, clubes de clientes e até mesmo no marketing de banco de dados. Esses programas são capazes de incrementar de forma ainda mais direta a fidelidade dos clientes às marcas.

Associações com as Marcas

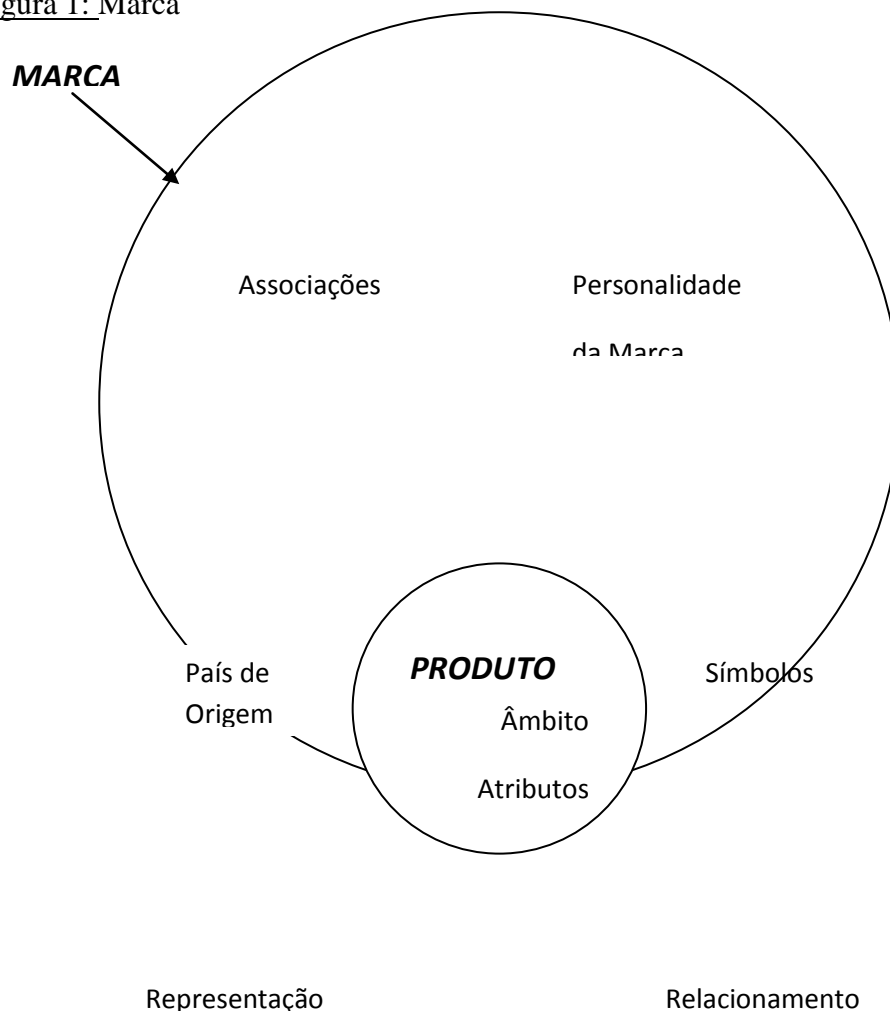
As associações com as marcas podem incluir os atributos dos produtos, um garoto-propaganda ou um determinado símbolo. As associações são impulsionadas pela identidade da marca, aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes. Conseqüentemente, os elementos fundamentais para construir marcas de sucesso são o desenvolvimento e a implementação da identidade da marca.

A Identidade e a Personalidade da Marca

A identidade de uma pessoa serve para proporcionar orientação, objetivo e significado a essa pessoa. De modo similar, a identidade de uma marca proporciona sentido, finalidade e significado a essa marca. Ele é central para a visão estratégica da marca e impulsiona uma das quatro dimensões principais da equidade de marca, as associações, que compõe o coração e o espírito da marca.

Quando o assunto é identidade de marca é importante considerarmos a distinção existente entre marca e produto. Uma marca é muito mais que um produto. A figura abaixo explicita a diferença existente entre os dois conceitos.

Figura 1: Marca



Benefícios de

Fonte: Criando e Administrando Marcas de Sucesso, David Aaker (p. 86)

A marca, e não mais o produto, já que agora sabemos a diferença entre ambos, também pode estar relacionada a uma organização, neste caso, sua identidade concentra-se nos atributos da organização, não do produto ou serviço. Alguns aspectos da marca podem ser descritos como atributos do produto, em determinados contextos, e como atributos organizacionais, em outros. Os atributos organizacionais são mais duradouros e mais resistentes à comunicação que os atributos relacionados ao produto. Já que é muito mais fácil copiar um produto do que duplicar uma organização inteira detentora de pessoas, e valores.

Um símbolo poderoso pode proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e a recordação. Sua presença pode ser um componente fundamental no desenvolvimento de uma marca e sua inexistência pode constituir uma deficiência substancial. Segundo Aaker (1998 p.97) “os símbolos são mais significativos quando envolvem uma metáfora e o símbolo, ou uma de suas características, representa um benefício funcional, emocional ou de auto-expressão”.

A identidade da marca consiste em uma identidade essencial e outra expandida. A identidade essencial, central tanto para o significado quanto para o sucesso de uma marca, contém as associações mais possíveis de continuarem constantes à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. Já a identidade expandida inclui elementos que proporcionam textura e integridade à marca. Portanto, a posição da marca e as estratégias de comunicação podem se modificar, e com elas a identidade expandida, mas a identidade central sempre se manterá.

O preço tem um papel muito importante dentro do conceito de identidade de marca. Ele também está relacionado aos benefícios que a marca oferece. Um preço elevado demais em relação aos benefícios, limita a proposta de valor do produto ou serviço, uma vez que as marcas não são avaliadas independentemente do preço. É

importante lembrar também que um preço mais ou menos baixo sinaliza uma qualidade ou uma posição de valor inferior.

Portanto, o objetivo da criação e do gerenciamento da identidade é em geral concentrar-se nos benefícios, e não nos preços. No entanto se o preço for um componente importante da identidade, o desafio será garantir que os benefícios sejam ancorados por outros elementos além do preço. Uma das abordagens é indicar explicitamente que a marca, embora comparável ou superior as outras marcas em seu conjunto, oferece um preço mais baixo. O preço será então avaliado no contexto do conjunto competitivo.

Vale lembrar como último ponto importante sobre identidade de marca que as marcas nem sempre precisam impulsionar a decisão de compra, ocasionalmente elas desempenham um papel endossante. O papel primordial do endossante é proporcionar credibilidade a submarca.

Por fim, a criação da identidade de marca é algo mais do que descobrir os que os clientes dizem querer. A identidade deverá espelhar também o espírito e a visão da marca, aquilo que ela espera conseguir.

A personalidade da marca pode ser definida como um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca. Inclui características como gênero, idade e classe econômica, além de traços de personalidade humana como carinho e interesse. É comum percebermos que os clientes, muitas vezes, interagem com as marcas como se elas fossem pessoas, especialmente quando estão vinculadas a uma categoria de produtos significativa como, por exemplo, vestuário e automóveis. Por isso, o mesmo vocabulário usado para descrever uma pessoa pode ser usado para descrever a personalidade de uma marca.

Assim com as pessoas as marcas podem ter personalidades múltiplas. Por exemplo, um contador pode ser percebido pelos colegas como dotado de senso de humor, criativo e trabalhador; os parceiros de golfe o veriam como descontraído e bom perdedor; seus filhos diriam que ele é distraído mas estável, e um professor solícito e, para os amigos, ele seria uma verdadeira “alma da festa”. A personalidade dominante

dependeria do papel que ele estivesse desempenhando e da situação na qual esse papel estivesse sendo expresso.

Para ser eficiente, a personalidade da marca deverá ser desejável e suficientemente importante para a pessoa que a usa, a pessoa deverá sentir-se melhor por associar-se a esta marca. Uma personalidade que não atinja o alvo não funcionará.

Muitos consumidores vêem a marca como um amigo, por isso um relacionamento importante para muitas marcas é um vínculo de amizade caracterizado pela confiança, confiabilidade, compreensão e carinho.

Enfim, a personalidade da marca pode ajudar de várias formas, pode oferecer um meio para os clientes expressarem suas próprias identidades. Seu significado ajuda a sugerir o tipo de relacionamento que os clientes mantêm com a marca além de um relacionamento modelado nos relacionamentos interpessoais. As personalidades das marcas servem para representar e sugerir eficientemente benefícios funcionais e atributos do produto em questão. Ela será na maioria das vezes um ponto de diferenciação sustentável, já que é muito difícil copiar uma personalidade. Portanto, as marcas desprovidas de personalidade serão em geral vulneráveis, ficando expostas a ataques.

A Implementação da Identidade

Para iniciarmos a implementação da identidade é necessário entendermos o conceito de posição da marca. A posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca, que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes². A posição da marca pode ser modificada sem que se modifiquem a identidade e a proposta de valor.

A posição da marca também precisa proporcionar um ponto de diferenciação em relação às ofertas da concorrência. Existem diversas formas de diferenciação. A marca pode se posicionar contra um benefício funcional da concorrência, dizendo-se superior, comparável ou inferior, ou então afirmar que oferece um benefício funcional diferente. Alternativamente, a posição poderá ser baseada em algo diferente dos benefícios

²Aaker, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo : Futura, 1998. Pag. 83.

funcionais como, por exemplo, um benefício emocional ou de auto-expressão, um atributo organizacional, uma personalidade de marca ou um relacionamento com os clientes.

Quando falamos de posição da marca devemos levar em consideração os seguintes aspectos: quais os elementos da identidade e da proposta de valor da marca deverão fazer parte da posição, o que é relevante para os clientes, o que diferenciara a marca em relação aos concorrentes, qual será o público-alvo, quais os objetivos de comunicação, a imagem atual precisa ser aumentada, reforçada ou diluída e ainda quais são os pontos de vantagem da marca. É importante não esquecer que a posição da marca deve ser atingível, pois não há desperdício maior do que tentar atingir uma posição fora do alcance.

A posição mais estrategicamente lógica não merecerá ser implementada, se não puder ser encontrada uma execução brilhante. Com muita frequência é desenvolvida uma comunicação que embora atinja o alvo, revela-se desajeitada e não escapa do amontoado dos concorrentes. Um estudo recente demonstrou que a qualidade da publicidade é cinco vezes mais importante que o valor gasto. Um programa de comunicação executado de forma brilhante diferencia-se do restante, chocando, entretendo e envolvendo o público. Vale ressaltar, que quanto mais propostas alternativas você gerar, maiores serão as suas chances de criar algo brilhante. A inclusão da mídia não tradicional leva a uma comunicação eficiente e a resultados ocasionalmente inovadores. O brilho pode estar ao alcance apenas de quem busca áreas não-convencionais como, por exemplo: o patrocínio de eventos, o marketing direto, os esforços de relações públicas, as promoções e apresentações dos produtos nos pontos de venda.

Será de especial interesse identificar as necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelas ofertas de produtos existentes. As necessidades não atendidas são estrategicamente importantes porque representam oportunidades para as empresas que querem realizar avanços significativos no mercado. É fundamental saber como os concorrentes são percebidos para desenvolver um ponto de diferenciação. É importante considerar não só as imagens atuais das marcas concorrentes, mas também as modificações anteriores e possivelmente futuras dessas imagens.

Marca ou Preço

É comum nos perguntarmos porque algumas empresas apontam o preço como determinante das escolhas dos consumidores e outras apontam as marcas. Um estudo da AC Nielsen³ revelou que 41% dos consumidores brasileiros são influenciados em sua decisão de compra por melhores preços, 29% por propaganda, 23% por folhetos promocionais e apenas 2% por marca. Em contrapartida, o Ibope mostrou que 77% dos consumidores são fiéis às marcas; quase 64% sempre buscam a marca na embalagem; 53% não compram marcas desconhecidas para economizar; e 46% gostam de trocar de marca só para variar.

Toda essa confusão, na verdade, não é gerada por quem faz a pesquisa e apresenta os resultados, mas por quem analisa esses dados e resultados. Na verdade o entrevistado nem sempre declara exatamente aquilo que pratica, normalmente há uma distância entre o fato e a intenção.

Podemos perceber que o consumidor sempre tem a intenção de privilegiar o preço, mas isso não significa que de fato privilegie e, sobretudo, que ignore as marcas. A tendência do consumidor revela que não podemos subestimar o poder de fogo das marcas líderes, já que elas têm uma tradição na vida dos consumidores⁴.

É claro que as empresas podem adotar a estratégia de preços baixos, e muitas empresas fizeram isso e com louvor como foi o caso da Gessy Lever, mas disputar neste mercado não é fácil. Embora todo mundo reconheça que o cliente é sensível a preços baixos, uma política agressiva pode fazer a rentabilidade despencar. Na verdade a estratégia é expor marcas líderes a preços competitivos. Deve-se ficar sempre atento aos líderes, sobretudo aos que estão na liderança há anos e não esquecer das novas estrelas do mercado que estão investindo alto em mídia, para fazer com que os consumidores busquem a novidade aliada a preço baixo.

Como consumidores todos usamos nossa experiência pessoal comparativa, acrescido do que aprendemos através da mídia, para determinar o valor de um produto.

³ Prado, Raquel Manzo. Quem tem razão? Supermercado moderno, v.32, n.5,p.57, maio/2001.

⁴ Ibid. pag. 58

Nós simplesmente não perguntamos se um produto é bom ou quanto custa. Perguntamos se os benefícios deste produto valem o seu preço. Pelos dados de uma pesquisa realizada por John McQueen, da agência Leo Burnett, em Nova York, nos EUA, os dados revelaram claramente que, por um lado, toda marca tem um preço com o qual se torna muito cara e, por outro lado, tem um preço tão baixo que pode gerar dúvidas no consumidor em relação à sua idoneidade. Dentro disto existe um leque de preços aceitáveis e os diferentes tipos de compradores vão colocar pesos distintos na balança entre qualidade e preço⁵.

Podemos afirmar então que, para tornar-se competitivo num mercado de coloração capilar, tem-se que buscar o equilíbrio entre preço e qualidade. Principalmente em se tratando de trabalhar com classes sociais de aspectos culturais e econômicos diferenciados quanto às classes B, C e D, que a L'Oréal pretende atingir com o lançamento da marca Garnier Nutrisse no Brasil.

IX. Metodologia

Tipo da pesquisa

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1990), quantos aos fins e quantos aos meios tem-se:

Quanto aos fins a pesquisa será explicativa e aplicada. Explicativa, pois para determinar se o reposicionamento da marca Nutrisse é a solução aconselhável para reverter o movimento de perda de participação de mercado, será necessário encontrar os fatores que levaram a essa queda no consumo da marca.

Aplicada, já que o problema apresentado, perda de participação da marca Nutrisse no mercado de coloração, é imediato e a pesquisa tem como principal objetivo determinar uma solução de finalidade prática, determinar quais movimentos de marketing com maior probabilidade de recuperar o patamar de líder de mercado.

⁵ Mullen, J. X. Marketing de fidelidade das marcas, (1998). Extraído de www.dialdata.com.br/ctam/mis/art3.htm

Quanto aos meios classificasse como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfico, devido à necessidade de buscar orientação e embasamento teórico de políticas e estratégias de marketing que permitam a escolha de critérios para análise e conclusão do problema apresentado. Estudo de caso, já que o objeto estudado é uma marca do mercado de coloração brasileiro, mesmo que para isso seja necessária uma abordagem um pouco mais macro do ambiente de mercado que essa está inserida.

Universo da amostra

A pesquisa limitasse as marcas atuantes no mercado popular de coloração no Brasil, presentes nos canais de vendas auditados pelo Instituto de pesquisa Nielsen, o que torna a amostra conglomerada, pois consiste de dados de mercado de um conjunto de marcas, e por acessibilidade, já que as marcas serão limitadas pela auditoria de seus dados de vendas nacionais exceto o canal de porta a porta internet, e a região Norte do país.

Coleta dos dados

Os dados serão coletados na pesquisa bibliográfica: livros, revistas de gestão, teses, artigos e dissertações, fonte responsável pelo embasamento teórico nos questionamentos de marketing presentes na tese.

Também serão consultadas pesquisas realizadas com consumidoras de coloração, justamente para identificar suas percepções sobre as marcas analisadas e atual oferta de produtos; por fim relatórios de vendas auditados pelo Instituto Nielsen auxiliando na descrição dos movimentos de mercado ocorridos nos últimos anos.

Limitações do método

A metodologia escolhida para realização da tese apresenta algumas limitações que devem ser esclarecidas principalmente para futuro aprofundamento do tema e análise da orientação final da pesquisa, já que possui finalidade prática.

Primeiro por ser uma abordagem especificamente de marketing, pode resultar em uma deficiência nas análises de questões comerciais, logísticas e principalmente fiscais que afetam o comportamento do mercado de coloração.

A acessibilidade de dados também acarreta em certa limitação da amplitude geográfica e de canais de vendas, já que a principal fonte, relatórios do Instituto Nielsen, não possuem dados da região norte e dos canais de porta-a-porta do e comércio eletrônico do Brasil.

Vale salientar que uma consulta de fonte alternativa de dados não nos permite fazer comparações entre as bases de dados diferentes, uma orientação feita inclusive pelo próprio Instituto. Limitação que é amenizada, pois as principais empresas de atuação de porta-a-porta no país não atuam no mercado de coloração e a região Norte do país é a região com menor peso de consumo varejista do país.

Concluindo, por se tratar de uma abordagem da realidade muitos fatores são deixados de lado para que a pesquisa se torne possível em um cenário não controlado onde as variáveis de interferência são inúmeras e de atuação macro.

X. Mercado de Coloração

O termo Coloração é utilizado amplamente como referência aos produtos da categoria Tintura para Cabelos definido como: "Produto químico, líquido ou em creme, à base de colorantes artificiais e oxidantes, destinado a tingir os cabelos. Exclui-se água oxigenada líquida ou cremosa, amoníaco, descolorante, embalagens para uso profissional, fixador, gel clareador, tônico capilar e oil bleach".

Características do Mercado

A cada dia mais mulheres entram para o mercado de coloração. Tornam-se usuárias, fidelizam-se e buscam uma aparência moderna e impactante. Prova disso é a surpreendente trajetória do mercado: em 1994 os produtos de coloração vendiam 19,2 milhões de unidades; hoje o mercado vende mais que o triplo. E o crescimento não pára: o mercado de coloração movimentou em 2001 R\$ 549 milhões, um aumento de 14% em relação ao ano anterior. Esta informação faz parte da pesquisa de Atitude e Uso voltada exclusivamente para o mercado de tinturas de cabelo.

Perfil das Consumidoras

73,7% têm cabelos brancos;

84% pintam seus cabelos em casa;

56% não estão satisfeitas com a cor atual do cabelo.

Este último dado extraído da pesquisa de Atitude e Uso mostra uma mudança de perfil das usuárias deste mercado que deixam de colorir o cabelo apenas para cobrir os fios que ficam brancos e passam a usar a coloração também para mudar o visual.

Os principais fabricantes e suas marcas, por ordem alfabética, são:

Bony Plus: Beauty Color

Biokur: Luminous Color

Garnier: Nutrisse, Movida;

L'Oreal: Imédia, Preference, Casting, Casting Creme Gloss e Dedicace;

Marcia: Marcia

Niasi: Biocolor, Luminance;

Wella: Koleston, Wellaton, Soft Color, Color Selection;

Embeleze: Maxton, Natucor e Fleury;

Niely: Cor e Ton, Color Chic;

É importante ressaltar que não se trata de um mercado sazonal, porém, observamos uma pequena concentração nos últimos bimestres quando temos as festas de final de ano. Em alguns casos mulheres que usam marcas mais baratas, na época de final de ano, compram uma marca de preço mais elevado. Também de acordo com dados da ACNielsen, a alocação do volume de vendas por bimestre desde de 2007 se manteve similar foi de:

Figura 2: Alocação das vendas em volume por bimestre

J	M	M	J	S	N
F00	A00	J00	A00	O00	D00
1	1	1	1	1	1
7,6%	6,0%	6,1%	6,3%	6,0%	8,0%

Fonte: ACNielsen.

Segmentação

O mercado de tintura para cabelos está dividido em três segmentos: as colorações permanentes, as semi-permanentes e os rejuvenescedores e rinsagens.

A tintura permanente tem como principal característica o fato de não sair com as lavagens. Além disso, é esse o tipo de tintura mais direcionado ao público que tem como principais objetivos cobrir os cabelos brancos e/ou fazer uma mudança mais radical no visual. Ela escurece, clareia até três tons e mantém a cor natural.

O segmento das colorações semi-permanentes é composto pelos produtos que vão saindo pouco a pouco à medida que se lava o cabelo; em geral, duram 20 lavagens. Este tipo de tintura é mais utilizado como tonalizante escurecer ou simplesmente disfarçar os brancos mantendo a cor natural dos cabelos. Os únicos tonalizantes do mercado que clareiam são Wellaton e Lumia, mas tem um poder de clareamento menor que as tinturas. É uma boa opção para quem tem medo de colorir os cabelos, possui uma pequena quantidade de fios brancos e espera que o produto saia rápido.

Os rejuvenescedores e rinsagens, terceiro segmento do mercado de Tintura para Cabelos, é composto de produtos tipo aditivos, ou seja, eles colorem os cabelos com tons suaves após aplicações sucessivas. Este tipo de produto, em geral, não contém amônia e nem oxidante.

Figura 3: Importância dos Segmentos

Segmentos	% Volume			% Valor		
	1	1	2	1	1	2
	998	999	000	998	999	000
Permanent e	8 0,9	8 3,2	8 4,07	7 8,3	7 9,1	8 0,73
Semi-Permanente	8, 5	6, 9	6, 82	1 1,5	9, 3	8, 92
Rejuv./Rinsagens	1 0,6	9, 8	9, 11	1 0,2	1 1,6	1 0,35

Fonte: ACNielsen.

Como destacado, o segmento de tintura permanente é o mais importante e vem se destacando nos últimos três anos tanto em volume, quanto em valor, pois o principal motivo de compra continua sendo a cobertura perfeita de cabelos brancos.

Análise da Concorrência

Atualmente, existe um grande número de empresas atuantes no mercado de tintura, no Brasil. São elas: Wella, L'Oréal, Niasi, Shizen, Nazca, Henkel, Coferly, Embelleze, Aroma do Campo e Biokur. Uma característica marcante desse mercado é a existência de muitos competidores e a presença de muitas marcas de produtos, entretanto os três principais concorrentes (Wella, L'Oréal e Niasi) respondem por mais de 50% das vendas. Por isso dividiremos nossa análise em competição interna e externa e falaremos somente sobre os principais concorrentes.⁶

Competição Interna

⁶ Quintão, Chiara. Tinturas para cabelo expandem mercado. [S.n.t.]

A marca Garnier, antes da entrada de Nutrisse no mercado, possuía apenas uma marca de coloração, Belle Color, que tinha a seguinte proposta:

Belle Color: É uma coloração permanente, em consistência gel-creme que promete além de cor uma cobertura natural dos fios brancos. Possui ainda um extrato nutritivo de óleo de jojoba. Seu diferencial é a praticidade de aplicação e o reduzido tempo de pausa, apenas 30 minutos. É a coloração com preço mais baixo no grupo L'Oréal.

Em contrapartida, Nutrisse chegou no mercado com uma proposta diferenciada:

Nutrisse: É uma coloração permanente, que oferece uma cor duradoura e a perfeita cobertura de cabelos brancos, nutrindo e colorindo aos mesmo tempo. Possui um concentrado nutritivo de frutas que deixa os cabelos mais cheirosos, e em 40 minutos o produto apresenta o resultado desejado.

Hoje, devido ao grande sucesso de Garnier, foi lançada mais uma coloração no grupo. Garnier Lumia tem uma proposta de tonalizante com efeito de clareamento que além de mudar suavemente a cor dos seus cabelos promete brilho e maciez.

A marca L'Oréal Paris possui quatro marcas de Coloração no mercado com um posicionamento Premium, que são as seguintes:

Imédia Excellence: É uma coloração permanente, que oferece máxima proteção ao cabelo e duplo tratamento, pois possui o dobro da quantidade de creme de tratamento, para deixar os cabelos macios e com completa cobertura dos fios brancos. É a coloração mais vendida do Brasil e hoje, apresenta um preço 75% acima da média do mercado, depois da valorização da marca.

Casting: É um tonalizante sem amônia, de fácil aplicação. Ele disfarça os fios brancos e tem durabilidade de cor de aproximadamente seis semanas saindo com as lavagens, não deixando a raiz diferente do resto do cabelo. É a 7ª marca do mercado.

Féria: É uma coloração permanente, com cores vibrantes e luminosas e tem a proposta de mudar radicalmente o visual das consumidoras que a utilizam. Não cobre os fios brancos e é posicionada para um público bem jovem. Essa marca não conseguiu se desenvolver no mercado brasileiro.

Dedicace: É uma tintura temporária, sem amônia, nem água oxigenada, com uma suave cobertura dos fios brancos, com durabilidade de cerca de seis lavagens, é uma espécie de “maquiagem” para cabelos.

Antes do lançamento de Nutrisse, as marcas L’Oréal Paris atendiam ao público A/B, devido a pouca oferta de produtos de qualidade no mercado popular. Posteriormente, com a entrada de Garnier Nutrisse, a marca mudou seu posicionamento para diferenciar-se, trabalhando num melhor investimento na classe A e valorizando sua marca. Assim, L’Oréal Paris, aumentou os preços e reposicionou a marca para uma proposta de glamour e tecnologia única, abrindo espaço para a entrada Garnier Nutrisse no mercado. Essa estratégia de reposicionamento da marca L’Oréal Paris foi implementada para minimizar a canibalização desta com a entrada de Garnier Nutrisse e distanciar ao máximo o posicionamento das duas marcas.

A imagem da marca L’Oréal Paris está sempre ligada à tecnologia e glamour, por isso, utilizam em suas campanhas personalidades internacionais como porta-voz de cada marca. Como exemplo, podemos citar a modelo Laetitia Casta para Casting e a atriz Débora Bloch para Imédia Excellence, que são usadas em todas as campanhas mundiais.

Outras marcas tentaram lançar no mercado produtos com posicionamento de preço igual ou superior a Imédia. Entretanto não tiveram sucesso, pois faltava a percepção de qualidade que as consumidoras já tinham do produto, isto se explica devido a iniciativa da marca L’Oreal em buscar a sedimentação no mercado através da mídia e do envolvimento direto do consumidor com o produto. Devido ao grande comprometimento da categoria, preferiam não comprar um produto novo, pois já acreditavam na tecnologia de L’Oréal Paris, sinônimo de preço e qualidade máxima do mercado.

Já Garnier Nutrisse, tinha sua proposta completamente voltada para o público B/C, pelo conhecimento e experiência que a marca já possuía em outros países do mundo, em trabalhar esse público alvo. Nutrisse oferecia a suas consumidoras uma boa qualidade, com um preço acessível, ou seja, a melhor relação custo benefício para o consumidor.

Competição Externa

A Wella é o único concorrente histórico da L'Oréal no mercado Premium, e se destaca por possuir os mesmos patamares de investimento em mídia. O Brasil é o maior mercado da Wella e por isso os investimentos são tão altos. Segundo dados da AC Nielsen, em 2000 a Wella garantiu 34.4% do mercado de tinturas.

Marcas da Wella:

Koleston: É a marca da Wella mais vendida e já foi a mais vendida do mercado. Sua tecnologia é de coloração permanente, para mulheres que buscam 100% de cobertura dos cabelos brancos. Recentemente, Koleston renovou sua embalagem competindo com Imédia e ainda colocou extratos de amêndoas para competir com o concentrado nutritivo de frutas de Nutrisse.

Soft Color: É uma coloração sem amônia. Oferece cor natural e brilho intenso. Disfarça os cabelos brancos e não deixa raízes, ou seja, as ramificações capilares novas. É o concorrente direto de Casting.

Wellaton: Renovou a embalagem em 2001 e usa em suas campanhas sempre personalidades nacionais. Sua proposta é ser o shampoo que lava colorindo. Hoje é a terceira marca do mercado.

Color Charm: Não possui oxidante nem amônia, e é mais suave do grupo. Seu concorrente direto é Dedicace.

Outro importante competidor do mercado de coloração é a Niasi, que reinou absoluta no mercado popular até a chegada de Garnier. É uma empresa nacional, que não acompanhou evolução tecnológica ditada pelo mercado premium. Seu posicionamento é de preço baixo pois seus custos de produção também são. Sua participação de mercado é de aproximadamente 12% e à época do lançamento de Nutrisse, sua participação era em torno de 11%.⁷ Dentre suas marcas destacamos como principais:

⁷ Barcellos, Marta. Tinturas avançam em direção à classe C. Gazeta mercantil. São Paulo, 23-25.março.2001. pag. C-6

Biocolor: é a coloração líder no mercado popular. Apresenta-se em 4 formas: kit líquido, kit creme, individual líquido e individual creme. Todas são colorações permanentes.

Biocolor Realce: foi o último lançamento da marca. Apresenta-se como um tonalizante. Sua participação de mercado ainda é muito pequena.

Vale destacar ainda como importante competidor a Embelleze. Que também atua no mercado popular. Suas marcas possuem preço muito baixo e seus produtos não apresentam muita tecnologia. Suas marcas são:

Natucor: sua apresentação é em pó e sua tecnologia é de coloração permanente. Seu preço é bem abaixo da média de mercado, portanto apesar de possuir uma boa participação de mercado em volume, em valor sua presença é mínima.

Maxton: é a principal coloração da Embelleze. Apresenta-se como as outras colorações do mercado, em creme. Seu preço também é mais baixo que a média do mercado.

O Lançamento de Nutrisse

O Mercado Alvo

O mercado-alvo de Nutrisse é determinado por variáveis de segmentação demográfica e comportamentais em busca de um benefício. Mulheres acima de 25 anos, de nível sócio-econômico classe B, C e D que procuram uma tintura creme nutritiva (não só colorem, como também tratam os cabelos tornando-os macios e saudáveis), para obter alguns benefícios: cobertura dos cabelos brancos, um bom resultado técnico de cor, facilidade de aplicação, cabelos saudáveis e nutridos e uma justa relação custo-benefício.

É um mercado muito expressivo pois a população brasileira de mulheres nesta faixa é muito grande e o consumo médio deste tipo de produto é de 1 unidade a cada 1½ mês. A entrada de Garnier foi facilitada por vir atrás do nome de L'Oréal já conhecido mundialmente. A operação também foi simples, diante de todas as facilidades da estrutura L'Oréal de tecnologia e força de distribuição. Necessitando apenas de um esforço de comunicação e promoção exclusivas para a nova marca.

Portanto, Nutrisse está inserido em um mercado de boa atratividade, devido seu representativo tamanho, crescimento, rentabilidade e preservada concorrência.

A Oportunidade

Dentro do setor de perfumaria, a categoria de coloração era a que mais se destacava na época no lançamento, setembro de 2000, com crescimento de 13,3%, num crescimento total de apenas 0,4% de produtos de consumo. O mercado de coloração movimentava aproximadamente cerca de 121 milhões de unidade por ano e o uso de coloração no Brasil vinha aumentando ano a ano, de 1997 para 1999, o mercado cresceu de 38% para 47%, devido ao incremento do uso nas faixas etárias mais jovens.

A penetração de coloração no mercado brasileiro se comparado a outros países ainda era pequena, ou seja, apresentava um grande potencial de crescimento. Nos EUA, a penetração era de 60%; na Europa, 63%; na Argentina, 55% e no Brasil, apenas 47 %.

A coloração Premium, que é a voltada para as classes A/B, movimentava cerca de 60 milhões de unidades, sendo que 10% das consumidoras utilizavam coloração nos salões de cabeleireiros, por isso diminuía as chances dessa consumidora comprar um produto para sua aplicação em casa via estrutura de varejo. Existiam duas marcas fortes, L'Oréal e Wella, com um investimento publicitário em 1999 de 15,5 milhões. A penetração de coloração nessa classe (A) era de 54%, numa população feminina total de 8,6 milhões, entre 20 e 69 anos, ou seja, esse mercado tinha 4,6 milhões de usuárias.

Os outros 61 milhões de unidade do mercado estavam concentrados no mercado popular, para as classes B e C em diante. Esse mercado oferecia mais de 25 marcas para as consumidoras, com investimentos publicitários de apenas 1,5 milhão de reais em 99 e produtos de qualidade percebida baixa. A penetração de coloração na classe C era de 45%, numa população feminina total de 11,1 milhões, entre 20 e 69 anos, ou seja, o mercado absorvia cinco milhões de usuárias.

L'Oréal percebeu que o mercado de coloração popular estava extremamente subdesenvolvido e sem nenhum competidor forte. Esse mercado era muito movido por preço e promoções, e a qualidade ficava em segundo plano. Se projetasse um aumento de 10% na penetração de coloração nesse mercado popular, ela teria, mais 1,2 milhão de usuárias. Como cada usuária utilizava em média sete tinturas ao ano, seriam 8,4 milhões

de unidades vendidas por ano. Como tinha o expertise de coloração não podia desperdiçar a oportunidade de entrar neste mercado com uma marca de que fosse capaz de revolucioná-lo. Está criada a oportunidade de lançamento de Garnier Nutrisse.

Mas como aproveitar essa oportunidade?

A partir daí Garnier, decidiu iniciar seu desenvolvimento de marca no Brasil pelo mercado de coloração popular. Como afirmativa de que o consumidor de coloração para cabelo necessita de um bom produto, que não só mude o tom de seus cabelos dando-lhe um novo visual, mas que também acrescente saúde e vitalidade aos seus cabelos, pois para alterar a cor dos cabelos é necessário confiar no produto e no fabricante, portanto, se ela confiasse na marca e no produto, ficaria mais fácil desenvolver outras categorias de produto no futuro.

Na divisão das categorias de produtos a serem desenvolvidas por Garnier, podemos perceber três níveis:

Coloração de cabelo: a consumidora espera um alto grau de qualidade e normalmente é fiel a marca que a satisfaz;

Capilar (Shampoo, Condicionadores, Cremes): Esse é um mercado de massa, dominado por diversas marcas, não existe necessariamente um alto grau de envolvimento na compra;

Cuidado com a pele: É um mercado de expertise, onde a consumidora busca um produto que a satisfaça e trate da sua pele;

O mercado de coloração em 2000, época do lançamento de Nutrisse, era dividido em Premium (Preços acima de R\$8,50) e Popular (Preços abaixo de R\$ 8,50). O mercado de coloração Premium era identificado por preços altos, marcas fortes, um alto investimento em mídia e alta fidelidade das consumidoras⁸.

Já o mercado de coloração popular tinha um preço inferior a coloração Premium, qualidade baixa, um investimento em mídia muito pequeno e baixa fidelidade de suas consumidoras.

⁸ Fonte ACNielsen

O mercado popular estava carente de produtos de qualidade. O grupo L'Oréal, decidiu, então via a marca Garnier, lançar o produto Garnier Nutrisse, a primeira tintura em máscara com concentrado nutritivo de frutas, que nutre os cabelos ao mesmo tempo em que colore, cobrindo perfeitamente os cabelos brancos.

No lançamento de Nutrisse, a estratégia principal foi a construção da credibilidade da marca mãe (Garnier) junto ao desenvolvimento da marca filha (Nutrisse) para criar uma relação de confiança com o consumidor e iniciar o desenvolvimento de outras categorias de produtos da marca Garnier no Brasil.

A proposta de Nutrisse para ganhar esse mercado era: “Uma fórmula inovadora que proporciona cor duradoura e nutrição profunda”.

O kit de Nutrisse oferecia uma perfeita cobertura dos brancos, pois a fórmula contém colorantes concentrados que garantem a cobertura efetiva de 100% dos cabelos brancos. Ele é composto por:

Um tubo de tintura em máscara colorante, com colorantes concentrados, garantindo a cor duradoura e uniforme. Possui um polímero condicionador que protege a superfície do cabelo durante a aplicação. Sua textura exclusiva em máscara tornava a aplicação mais fácil, sem escorrer (muitos concorrentes têm a consistência líquida, em creme ou em forma de shampoo que escorrem durante a aplicação);

Um oxidante a ser misturado ao tubo da tintura com a tonalidade que a pessoa desejasse atingir. O oxidante é responsável por fixar a cor;

Um blister com concentrado nutritivo de frutas, enriquecida com extratos naturais de frutas, vitaminas e agentes antioxidantes que reparam, fortalecendo e nutrindo os cabelos (após colorir os cabelos, eles normalmente ficam com aspecto de ressecado, pois colorir o cabelo envolve um processo químico agressivo). O concentrado nutritivo possui um aroma de frutas agradável que torna a aplicação mais prazerosa (a maioria desses produtos tem um cheiro de amônia forte), o aroma de frutas neutraliza o cheiro da tintura;

Um condicionador nutritivo, enriquecido com extratos de frutas e vitaminas B3 e B6 para dar brilho e proteção a ser aplicado após a coloração dos cabelos.

Garnier Nutrisse oferecia 18 nuances no lançamento selecionadas de acordo com as cores mais vendidas do mercado, escolhidas através de uma pesquisa da oferta dos concorrentes, com visuais adaptados para as consumidoras brasileiras (diversos tons de pele, cortes de cabelo, maquiagem suave, etc).

O detalhe, é que, a maioria dos concorrentes importava os visuais das embalagens e os colocava no mercado sem nenhuma adaptação. Dessa forma, a consumidora não se identificava com o produto e se afastava da marca. Por isso, Garnier Nutrisse preocupava-se em adaptar as embalagens para oferecer um produto que tivesse a ver com a sua consumidora. Essa afirmativa é fruto da pesquisa de mercado realizada com consumidoras sobre o produto coloração antes do lançamento de Nutrisse.

Figura 4: Gama de lançamento no Brasil



Observando a figura 2 (acima) fica mais claro perceber a preocupação da marca em aproximar-se das consumidoras adaptando sua gama ao mercado de lançamento.

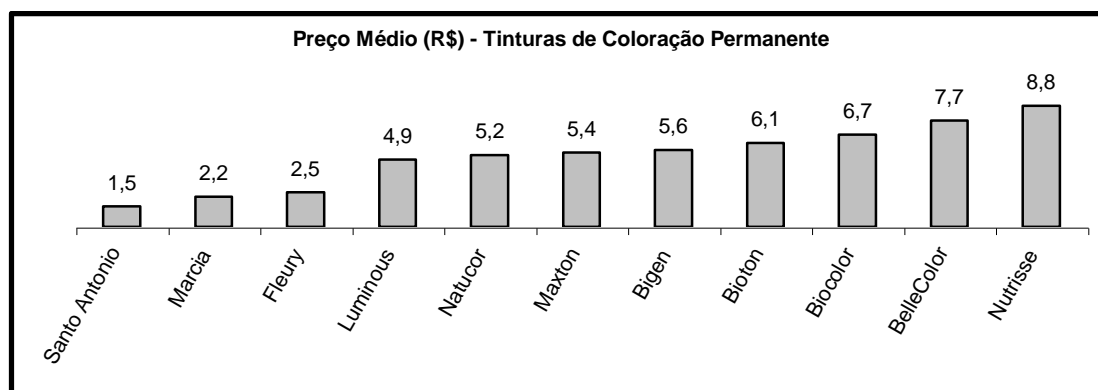
No lançamento de Nutrisse, as 18 nuances escolhidas eram cores básicas, padrões do mercado. Como no mercado popular as mulheres tendem a experimentar mais cores, em julho de 2001 foram lançadas mais 6 nuances (3 louros e 3 castanhos), em setembro de 2001 mais 1 nuance (Chocolate) e em abril de 2002, Nutrisse decidiu estender sua gama com mais 3 novos de louros. Os louros são os mais procurados no mercado popular, por isso a decisão de lançar mais loiras. Além do mais, os maiores

concorrentes de Nutrisse tinham em média 30 cores, por isso a necessidade de expandir a gama.

A Estratégia de Preço

A definição de preço foi efetuada com base nos preços praticados pela concorrência e no valor percebido pelo cliente, já que o segmento popular situa-se numa faixa de preço que é cerca de 70% a 80% do preço do segmento premium. A seguir podemos visualizar o preço médio de algumas marcas dos segmentos popular (acumulado 2002):

Figura 5: Preço médio coloração 2002



Fonte: ACNielsen – acum 2002

Com base em estudos de mercado do preço praticado pela concorrência e na percepção do cliente, o preço de Nutrisse foi fixado em máximo: R\$ 7,99 e mínimo: R\$ 6,99 para o lançamento.

Essa faixa de preço se justifica pois, de acordo com o canal de venda, o preço varia. De modo geral, os preços praticados no canal farma, que é designado pelo conjunto farmácias e drogarias segundo os dados da AC Nielsen, são inferiores aos preços do canal alimentar. Os grandes varejistas conseguem comprar o produto por preços menores, devido ao volume, e cobram um preço maior ao cliente final, visto que quem compra nesse canal possui maior poder aquisitivo.

XI. L’Oreal

Histórico da Organização

A L’Oreal é uma empresa do ramo de cosméticos, fundada em 1909, a partir da invenção da primeira tintura sintética para coloração dos cabelos, de origem francesa. Atualmente está presente em 130 países e é considerada a maior empresa de cosméticos do mundo. No Brasil suas atividades iniciam em 1939.

A empresa no início tinha sua expertise limitada à categoria de coloração para cabelos. Utilizando estratégias baseadas na inovação e desenvolvimento de marcas tanto no mercado de venda em massa como em produtos de luxo, passou a atuar em outros segmentos de cosmética e atualmente possui 19 marcas globais, algumas provenientes de aquisições feitas durante os anos.

A liderança no setor ocorre na década de 90, quando a empresa já atuava em diversas categorias: maquiagem, perfumes, produtos capilares, coloração, cuidados da pele e desodorantes. Em 2000 a empresa passa a fazer parte do ramo de tratamento dermatológico com as marcas Vichy e La Roche Posay.

No Brasil, embora a L’Oreal já comercializasse produtos desde 39, foi em 1959 que a empresa marcou sua presença definitiva no país com o lançamento de uma marca de coloração e no ano seguinte instala sua fábrica no Rio de Janeiro.

Nas décadas de 80 e 90 a empresa inicia sua expansão no mercado brasileiro, com lançamento de marcas nas categorias de xampus, maquiagem, perfumes e tratamentos de pelo, tanto para o consumo de massa como para salões profissionais e consumidores de luxo, atingindo todas as suas áreas de atuação mundial.

A partir de 2000 o Brasil entra na lista de prioridades da empresa, visando expandir sua atuação no mercado brasileiro, com lançamentos de produtos específicos para as brasileiras, compra de marcas locais, instala centro de distribuição próprio e expande sua capacidade produtiva com a compra de outra estrutura fabril em São Paulo. Essa proximidade com o país se consolida com a premiação de cientistas brasileiras no Prêmio L’Oréal –UNESCO For Women in Science, em 2001 e 2004.

Missão e objetivos da organização

A empresa multinacional de origem francesa, não possui definições oficiais de missão, visão e valores divulgadas ao público externo e interno. Mas dentro de sua definição de negócio e atuação é possível extrair as seguintes mensagens:

“A L’Oreal possui como ideal a missão de promover o bem-estar e a beleza a todos os homens e mulheres em todas as culturas, dar-lhes o direito de expressar a beleza dia após dia.”

“Inova constantemente, antecipando expectativas, para exprimir nos seus produtos as aspirações de beleza dos consumidores, promovendo uma beleza alcançável e genuína.”

“Busca a perfeição ao extremo, sobretudo para desenvolvimento do portfólio de marcas, inovação é um dos pilares que move a organização e é um valor essencial no mercado competitivo que onde atua.”

Estrutura de funcionamento da organização

A multinacional possui escritórios nos 58 países em que está presente com suas subsidiárias, empregando um total de 60.851 funcionários. No Brasil, são 2.200 colaboradores distribuídos entre 4 grandes Divisões de Marcas:

- Divisão de Produtos de Grande Público: L’Oréal Paris, Garnier e Colorama Maybelline New York; responsável por aproximadamente 70% do faturamento da empresa, seus produtos de massa estão presentes em supermercados, farmácias, perfumarias e lojas de departamento.
- Divisão de Produtos Profissionais: L’Oréal Professionnel, Kérastase e Redken; produtos destinados a aplicação por profissionais, limitados ao canal de distribuição em salões de beleza.
- Divisão de Produtos de Luxo: Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Paloma Picasso e Guy Laroche; presentes em perfumarias, internet, lojas de departamento e duty-free.
- Divisão de Cosmética Ativa: Vichy e La Roche-Posay; forte trabalho junto aos profissionais de dermatologia, tendo nas farmácias seu principal canal de venda.

Cada Divisão trabalha com estrutura administrativa própria e independente, sendo o marketing a área núcleo da empresa, que possui maior influência nas decisões. Nela todo o funcionamento é direcionado para atender a dinâmica de lançamentos de produtos. Para a realização desses objetivos o marketing faz interface com as áreas de: logística, gestão financeira, comercial, produção, distribuição, pesquisa e jurídica.

A marca Garnier

“GARNIER acredita que a beleza passa também pela natureza. Nossos produtos combinam os últimos desenvolvimentos científicos com ingredientes naturais selecionados para você se sentir bem todos os dias”⁹.

A marca Garnier, pertence à empresa L’Oréal, a maior empresa de coloração e cosméticos do mundo. Hoje, Garnier já é a segunda maior marca do grupo L’Oréal, vindo atrás apenas de L’Oréal Paris. A filosofia da marca Garnier é unir aspectos tecnológicos a ingredientes naturais, mostrando ao consumidor de forma clara o que ela oferece e qual o seu diferencial, de forma acessível.

Cores têm uma importância fundamental para a imagem de Garnier, as embalagens e as peças têm que ser impactantes, sempre buscando ser diferenciado, logicamente que adaptado a cada realidade de produto. A cor chave da marca é o verde, presente em todas as categorias de produtos Garnier.

Foram lançamentos atrás de lançamentos no mundo todo. Em 1904, nasceu o primeiro produto, a loção capilar Garnier, desenvolvida por Alfred Garnier. Em 1935 foi lançada a linha Ambre Solaire de proteção solar. Em 1947, Alfred Garnier criou o primeiro shampoo a base de tutano de boi, uma inovação no mercado da época. Em 1960, Belle Color foi lançada, a primeira coloração com efeito natural e permanece no mercado até hoje, sendo um sucesso de vendas em quase todos os países do mundo. Em 1982, a linha Ultra-Doux capilar foi lançada, com a combinação de dois ingredientes naturais em cada variante de Shampoo e Condicionador. Em 1989, Synergie foi lançada, uma gama de produtos de cuidado com a face e o corpo, com ativos nutritivos de frutas. Em 1996, saiu Fructis, o primeiro shampoo que traz força e brilho ao cabelo em até 10

⁹ Extraído da marca Beleza Natural, elaborado pelos Laboratórios Garnier.

aplicações. O ano de 2008 marcou a força que Garnier adquiriu na América Latina, foi lançada simultaneamente no Brasil e no México, a primeira linha de desodorantes da marca no mundo, Bì-O.

No Brasil, a marca chegou em 1997 com o lançamento da coloração Belle Color, que não obteve um grande sucesso de mercado já que não possuía uma fórmula tão diferenciada e seu posicionamento não foi muito bem compreendido pelos consumidores, o que ficou demonstrado pelo baixo índice do uso desses produtos no Brasil. Enquanto que na Europa 63% das mulheres entre 20 e 69 anos usam tinturas, no Brasil o índice é de 37% e na Argentina beira os 60%.¹⁰

Posteriormente, a linha Ambre Solaire foi lançada e segundo a percepção dos executivos da empresa, por causa do pequeno investimento na campanha de lançamento, essa marca não teve o sucesso esperado e foi tirada do mercado.

Unida a Garnier no Brasil, existe também o desodorante Moderato, que até o ano passado não estava vinculado a nenhuma marca do grupo L'Oréal. O presidente decidiu incorporá-la ao portfólio da Garnier e essa mudança já está disponível para o consumidor.

Em 2001, Garnier foi o 2º investidor publicitário de todo o mercado de Coloração, incluindo o Premium, trazendo uma grande visibilidade para marca e um excelente resultado.

Ainda dentro do conjunto de marcas Garnier, existe a linha Colorama capilar, que foi comprada em julho de 2001 da Revlon. Colorama é um produto popular, tradicional e é a 3ª marca de shampoos do mercado, vindo atrás de Seda (líder absoluto, Unilever) e de Élseve (também L'Oréal).

E finalmente a gama de produtos Garnier se completa com duas colorações: Garnier Nutrisse lançada em Novembro de 2000 e Garnier Lumia lançado recentemente em Novembro de 2001.

¹⁰ Avruch, Márcia. L' Oreal ataca o mercado popular. Valor econômico, São Paulo, 14/09/2000, pag. B9.

XII. Niely e Cor e Ton

Criada há 26 anos por Daniel de Jesus (presidente), a Niely tem a ousadia em seu DNA. A marca, que nasceu em Nova Iguaçu, é hoje uma das principais indústrias brasileiras do setor de cosméticos com mais de 2 mil funcionários e três 3 marcas de grande sucesso - Niely Gold, Cor&Ton e Permanente Afro.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa ACNielsen, Cor&Ton é a marca é líder em volume de vendas no segmento de coloração creme. A empresa também figura entre as três maiores fabricantes de pós-shampoo do país, com a linha Niely Gold (março-abril/2009 - share valor - Instituto ACNielsen). Permanente Afro tem mais de 15 anos e é uma linha de grande sucesso no mercado de transformação.

O faturamento previsto para este ano é de R\$ 400 milhões e os planos são ambiciosos, a meta é investir, nos próximos cinco anos, R\$ 50 milhões na expansão de suas instalações, num novo endereço: um terreno de 530 mil metros quadrados em Santa Rita, Nova Iguaçu.

Niely atua em diversas categorias de Higiene e Beleza, dentre elas: Tratamento Capilar, Coloração, Transformação e produtos para corpo.

Tradicionalmente, como uma micro - empresa de origem familiar, iniciou no mercado de Transformação e cremes de tratamento capilar de fórmulas caseiras. Ganhou muita expertise nesses mercados, que eram e ainda são poucos explorados pelas multinacionais, porém superaquecidos por concorrentes locais no interior do Rio de Janeiro.

Nos últimos anos, mais precisamente desde 2007, a Niely passou a dar mais atenção ao mercado de produtos Capilares e Coloração, e a partir de investimentos agressivos e expansão de atuação para todo o mercado nacional, passou a ganhar uma importância expressiva nessas duas categorias e a incomodar multinacionais como Unilever e L'Oreal.

Estratégia Cor e Ton

Analizando a categoria de Coloração, Niely adotou uma estratégia agressiva e completa sob o prisma do marketing. Com um plano de marketing completo, produto, praça, publicidade e preço, e um objetivo claro, assumir a liderança, a empresa tornou a marca Cor e Ton líder de mercado no final de 2008, consolidando essa posição em 2009.

A marca sozinha representou 30% do volume de investimento em publicidade no ano de 2008. Somando 60 milhões de reais investidos, e sua maior parte em merchandisings de TV. Foram feitos no total 340 ações em programas durante o ano, média de quase 1 ação por dia. Como base de comparação a 2ª marca de investimento contou com 25 milhões, menos da metade do investido por Niely na sua marca de coloração.

Além da grande presença na mídia, a marca contou com um imenso volume promocional. Estima-se que 80% dos produtos presentes nas lojas tinham algum brinde para o consumidor: condicionadores Niely Gold, pentes ou kits profissionais de coloração. Fato que reduzia ainda mais o preço percebido do produto, estimulando ainda mais a sua experimentação. E por fim o mais difícil de ser realizada no mercado, ótima distribuição desse volume, encontrado tanto no grande como no pequeno varejo.

O item mais importante do composto de marketing, responsável principalmente pela sobrevivência de uma marca, Cor e Ton tem uma coloração com qualidade equiparável aos produtos das multinacionais já atuantes do mercado.

Com base em testes controlados foi verificado que sua formula apresenta resultados levemente inferiores às principais marcas, inclusive Nutrisse, diferenças que dificilmente são percebidas pela consumidora. Além da formula, a coloração possui atrativos como tratamentos pré e pós coloração, itens característicos das marcas mais valorizadas do mercado.

Por fim e não menos importante, a Niely conseguiu, com certo êxito, aumentar a distribuição da coloração Cor e Ton em âmbito nacional, com rapidez o suficiente para otimizar seu planejamento de mídia. Nesse quesito do composto de marketing não se

pode considerar que houve uma perfeita execução, pois até hoje, após 1 ano da liderança, a marca ainda não atingiu o nível de distribuição do das mais tradicionais marcas do mercado.

Porém, considerando a complexidade do varejo brasileiro e que 70% do volume de vendas da categoria de coloração estão no canal indireto, a distribuição atingida por Cor e Ton até o momento é no mínimo satisfatório.

XIII. Análise dos Resultados

Tomando como base a arrancada para a liderança de Cor e Ton, ganhando o espaço e participação principalmente de Nutrisse, a análise das movimentações do mercado de coloração retratam um novo cenário.

Em 2008 a categoria, correspondeu a 138 milhões de unidades, representando um faturamento bruto de 1,264 bilhões de reais. Dentro da cesta de higiene e beleza a coloração é um dos itens mais valorizados, possui um preço médio de R\$ 9,61, podendo variar entre R\$ 2,00 e R\$ 20,00. Até o momento o mercado se mostra bem aquecido, já acumula um crescimento de 8% em 2009, em relação ao mesmo período do ano passado, (Figura 7) cenário extremamente positivo.

Em comparação com o ano de 2008 o mercado de Coloração acumula um crescimento em volume de 8% e a tendência se mantém no curto prazo + 1%. O crescimento no longo prazo foi puxado principalmente pela Perfumaria (+57%) e Farma Independente (+22%) que se mantém como os mais importantes da categoria, enquanto os Canais de 1 a 4 ck e 50+ ck, juntos tiveram retração de -17%.

O Nordeste, Rio de Janeiro metropolitano e Centro Oeste foram juntos responsáveis por 71% do crescimento do mercado e apenas o Interior de SP apresentou retração no período -3%. (Figura 6)

Figura 6: Evolução YTD 2009 Hair Color por área e Canal

Vendas Volume	Importância YTD 09	Evol YTD 09/YTD 08	Var MJ/JA 2009	Contr no Cresc T.BRASIL YTD
T.BRASIL	100	8%	1%	100%
AREA I	18	12%	-2%	24%
AREA II	15	4%	5%	8%
AREA III	16	14%	7%	25%
AREA IV	8	19%	3%	17%
AREA V	16	-3%	0%	-6%
AREA VI	15	6%	-1%	10%
AREA VII	12	17%	-5%	22%
TRADICIONAL	4	26%	4%	10%
AS 1 A 4 CK	9	-11%	0%	-14%
AS 5 A 9 CK	4	8%	2%	4%
AS 10 A 19 CK	5	11%	0%	7%
AS 20 A 49 CK	6	5%	-1%	4%
AS 50+ CK	2	-11%	-3%	-3%
PERFUMARIA	31	17%	0%	57%
FARMACIA CADEIA	13	10%	-3%	15%
FARMACIA INDEPENDENTE	27	7%	5%	22%

AREA I - NORDESTE

AREA II – INTERIOR DO RJ, ES e MG

AREA III – GRANDE RJ

AREA IV – INTERIOR SP

AREA V – GRANDE SP

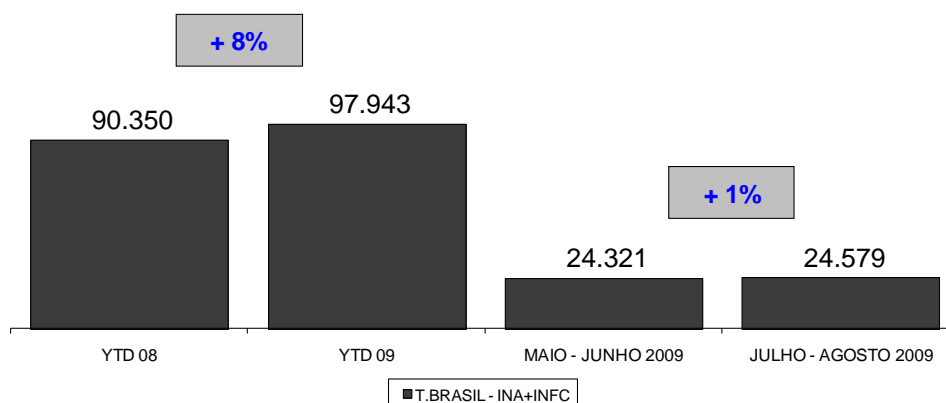
AREA VI - SUL

AREA VII – CENTRO OESTE

Fonte: AC Nielsen YTD JA 09

Figura 7: Evolução YTD 2009 Hair Color total

Unidades (000)



Fonte: ACNielsen JA 09

Concorrência

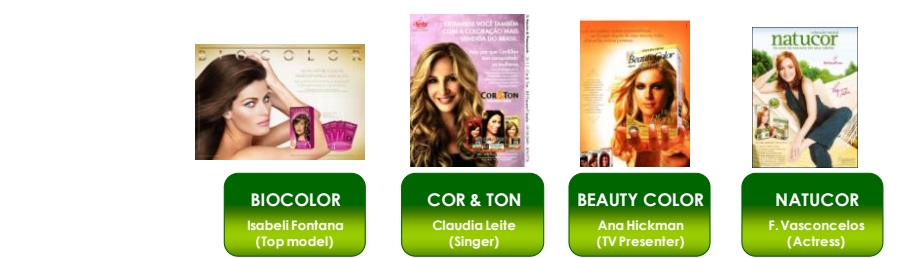
Na última década é possível identificar 2 dos momentos distintos em relação ao nível competitivo da categoria, pois entre 2000 e 2007 todos os concorrentes locais e de atuação mais tímida se mobilizaram para alcançar os patamares das duas multinacionais majoritárias no assunto, L’Oreal e Wella (Procter & Gamble). Essa evolução fica muito clara quando comparados as embalagens antigas e após renovações feitas na década (Figura 8), mudança expandida para a estratégia de comunicação e publicidade.

Figura 8: Novas embalagens do mercado de coloração



As marcas locais passaram a usar celebridades como link à marca, característica antes praticamente exclusiva das marcas da Multinacional Francesa. (Figura 9)

Figura 9: Marcas locais com Celebridades



O investimento publicitário também foi aumentado gradativamente durante os anos, agora se equiparando e até superando as grandes empresas. Em alguns casos,

como a Niely com Cor e Ton, as marcas locais arriscaram a concentrar sua verba em meios pouco comuns. Marcas que antes tinham entre 2% e 4% de espaço na mídia, em 2009 já estão na casa dos 8% - 10%, é o caso de Biocolor, Cor e Ton, Maxton e Natucor.(Figura 10)

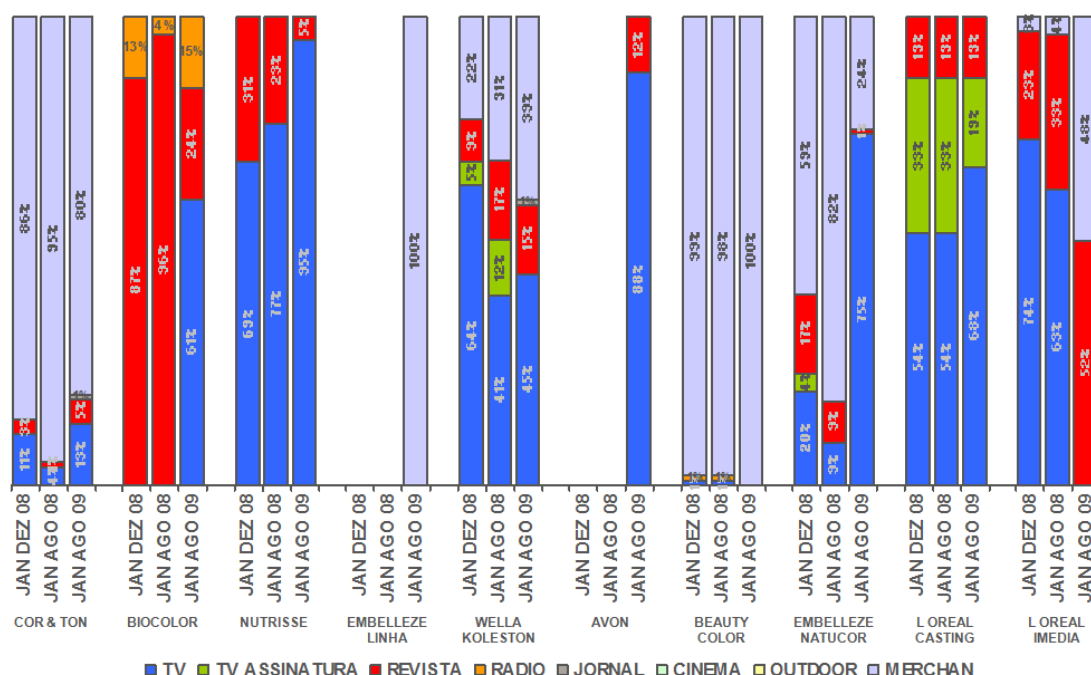
Sobretudo em merchandisings de diversos programas de TV, enquanto o padrão do mercado era a concentração nos tradicionais comerciais em TV aberta, canais de assinatura e revistas. A Niely concentrou 80% no formato de merchandisings, estratégia já seguida por concorrentes como Maxton e Beauty Color, mais tradicionais na categoria de coloração. (Figura 11)

Figura 10: Nível de Investimento

INVESTIMENTO MÍDIA	SHARE OF VOICE							
	2007 OLD		2008 OLD		2008 NEW	YTD JUNHO	YTD JUNHO 2009 NEW	
	% SOV	% Y-1	% SOV	% Y-1	% SOV	% SOV	% SOV	% Y-1
MARCAS								
L'OREAL PARIS	23,3	8%	25,1	40%	24,8	33,4	10,3	-56%
IMEDIA	15,0	0%	12,2	6%	12,3	15,8	2,5	-77%
PREFERENCE	8,4	25%		-100%			0,0	
CASTING					0,0			
CCG			12,9		12,4	17,6	7,7	-38%
GARNIER	18,5	-21%	19,8	39%	19,1	25,1	19,7	11%
NUTRISSE	17,6	10%	19,8	46%	19,1	25,1	19,7	11%
MOVIDA	0,9	-88%		-100%				
T. WELLA	19,9	-15%	14,1	-8%	13,5	8,3	7,8	33%
KOLESTON	14,6	-1%	12,9	15%	12,5	8,0	7,8	38%
WELLATON	5,3	-40%	1,2	-72%	1,1	0,3	0,0	-98%
SOFT COLOR								
T. HYPERMARCAS	1,3	-88%	0,9	-14%	0,8	1,1	17,8	2159%
BIOCOLOR	1,3	-88%	0,9	-14%	0,8	1,1	17,8	2159%
T. NIELY	4,1	-85%	9,4	196%	9,2	3,2	7,4	228%
COR & TON	3,7	-87%	9,4	234%	9,2	3,2	7,4	228%
T. EMBELLEZE	7,1	10%	10,0	83%	10,0	9,7	8,2	20%
MAXTON	2,9	-28%	5,8	161%	5,9	9,5	0,1	-98%
NATUCOR	4,1	78%	4,2	33%	4,1	0,1	8,1	8436%
FLEURY	0,1		0,0	-80%	0,0	0,0		-100%
T. BONYPLUS	1,4	-90%	0,1	-89%	0,1	0,2		-100%
OUTRAS	24,4	114%	20,6	9%	22,4	18,9	28,6	113%
TOTAL MILHÕES	92,3	-29%	119,7	30%	127,8	52,5	74,2	41%

Fonte: IBOPE MONITOR

Figura 11: Investimento por mídia



Houve também uma melhora na qualidade do produto, formulas mais competitivas, produtos com maior apelo, principalmente no oferecimento de proteções e tratamento para o cabelo. Antes durante e depois da aplicação da coloração: Cor e Ton com tratamento pré e pós coloração; Biocolor com óleo de frutas e flores; Natucor com proteção anti-manchas.

A melhora na qualidade dos produtos de empresas locais levou a uma pequena, mas importante alteração no comportamento de compra da consumidora de coloração. Essa que antes apresentava fidelidade indiscutível confiança na sua habitual marca, agora, com a similaridade das ofertas do mercado, possui um grupo de marcas nas quais confia e considera os resultados favoráveis, umas mais outras menos.

Então, com isso, escolhe a coloração que vai comprar basicamente através de dois fatores passíveis de escolha no ponto de venda: primeiro a disponibilidade do produto, como possui algumas marcas de confiança irá escolher a que for encontrada no momento da compra, não trocará de estabelecimento em busca de um fabricante específico; e segundo o orçamento disponível no momento para o devido gasto, sabe que pode pagar mais por uma maior qualidade, mas que se por acaso precisar economizar pode usar uma marca que não terá um resultado muito inferior.

Os últimos 2 anos foram decisivos no desfecho da mudança do mercado, com o marco que caracteriza de forma incisiva esse novo momento, a troca do líder. No curto prazo não houve movimentações significativas, mas considerando o acumulado do ano podemos destacar 3 marcas que apresentaram maiores movimentações (Figura 12):

- Cor e Ton: maior ganho do longo prazo (+ 2,9 pp) mas não sustenta no último período (-0,1 pp).
- Nutrisse: marca que mais perde no acumulado (-1,6 pp), mantém o movimento no curto prazo (-0,2 pp).
- Maxton: marca com melhor desempenho no último período JA 09 (+0,4 pp), invertendo a tendência de queda do longo prazo (-0,4 pp).

Figura 12: Evolução YTD 2009 Hair Color por Marcas

BRASIL - INA+INFC						
SHARE VOLUME	YTD 08	YTD 09	Var YTD	MJ 09	JA 09	Var Lst Prd
COR E TON	8,5	11,4	2,9	11,5	11,3	-0,1
NUTRISSE	10,9	9,4	-1,6	9,3	9,2	-0,2
IMEDIA	8,9	8,3	-0,7	8,2	8,1	-0,1
KOLESTON	8,4	8,3	-0,1	7,9	8,0	0,2
BEAUTY COLOR	7,4	7,5	0,2	7,5	7,3	-0,2
MAXTON	7,2	6,8	-0,4	6,7	7,1	0,4
NATUCOR	6,9	6,6	-0,2	6,7	6,7	0,0
BIOCOLOR	6,1	5,1	-1,0	5,2	5,2	0,0
FLEURY	4,1	3,5	-0,6	3,6	3,6	0,1
SOFT COLOR	2,8	3,0	0,2	2,9	3,1	0,2
BIOCOLOR FLUIDGEL	3,5	2,8	-0,7	2,8	2,8	0,0
WELLATON	2,4	2,1	-0,3	2,0	1,9	-0,1
CCG	0,8	1,9	1,1	1,8	1,9	0,1
BIOCOLOR SUPERIORITE	1,9	1,8	-0,1	1,8	1,9	0,1
CASTING	1,0	0,7	-0,3	0,7	0,7	0,0
PREFERENCE	0,8	0,5	-0,3	0,5	0,4	-0,1
T. MOVIDA	0,6	0,1	-0,5	0,1	0,1	0,0

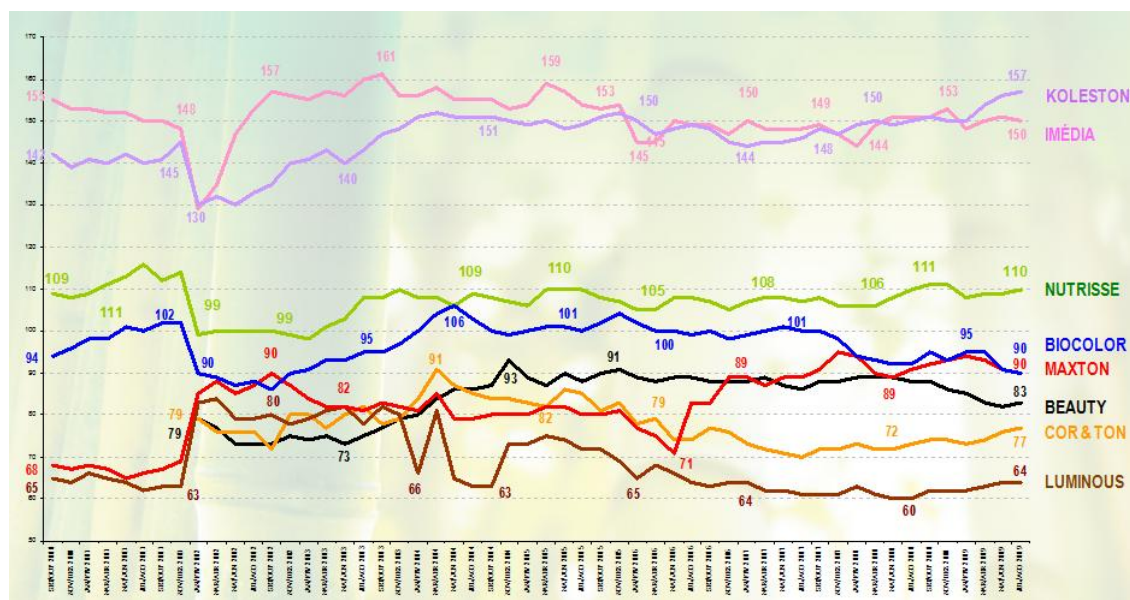
Fonte: AC Nielsen JÁ 09

Para entender os fatores que possam ter influenciado os ganhos e quedas de participação, principalmente entre Cor e Ton e Nutrisse, é preciso analisar o que mudou na relação entre os compostos de marketing de cada marca.

Antes de tudo o gráfico de posicionamento de preço, mostra que durante os anos, Nutrisse foi se destacando das marcas mais populares, das quais tinha um preço competitivo no seu lançamento, e atualmente esta praticamente isolada como a única coloração de preço média. (Figura 13)

No nível mais caro, a briga fica exclusivamente entre Imédia e Koleston, com parâmetros sensivelmente distantes, dentre a marcas de preço baixo Cor e Ton ainda se destaca por ser uma das mais baratas, só Luminous, que ainda não tem grande expressão em vendas, consegue ser mais barata que a marca da Niely.

Figura 13: Evolução Marcas por preço médio



Fonte: Ac Nielsen JÁ 09

Analisando Nutrisse vemos que os interiores de RJ e SP (áreas II e V) são os que mais contribuem para a perda de share de Nutrisse, são responsáveis por 45% e 28%, respectivamente, da queda de volume da marca. Juntas, essas áreas têm importância de 31% das vendas da categoria no mercado nacional.

Os canais Auto-serviços de 1-4 CKs e Farma Independente contribuem, respectivamente, com 39% e 76% da queda e juntos representam 36 % das unidades de coloração T.Brasil. (Figura 14)

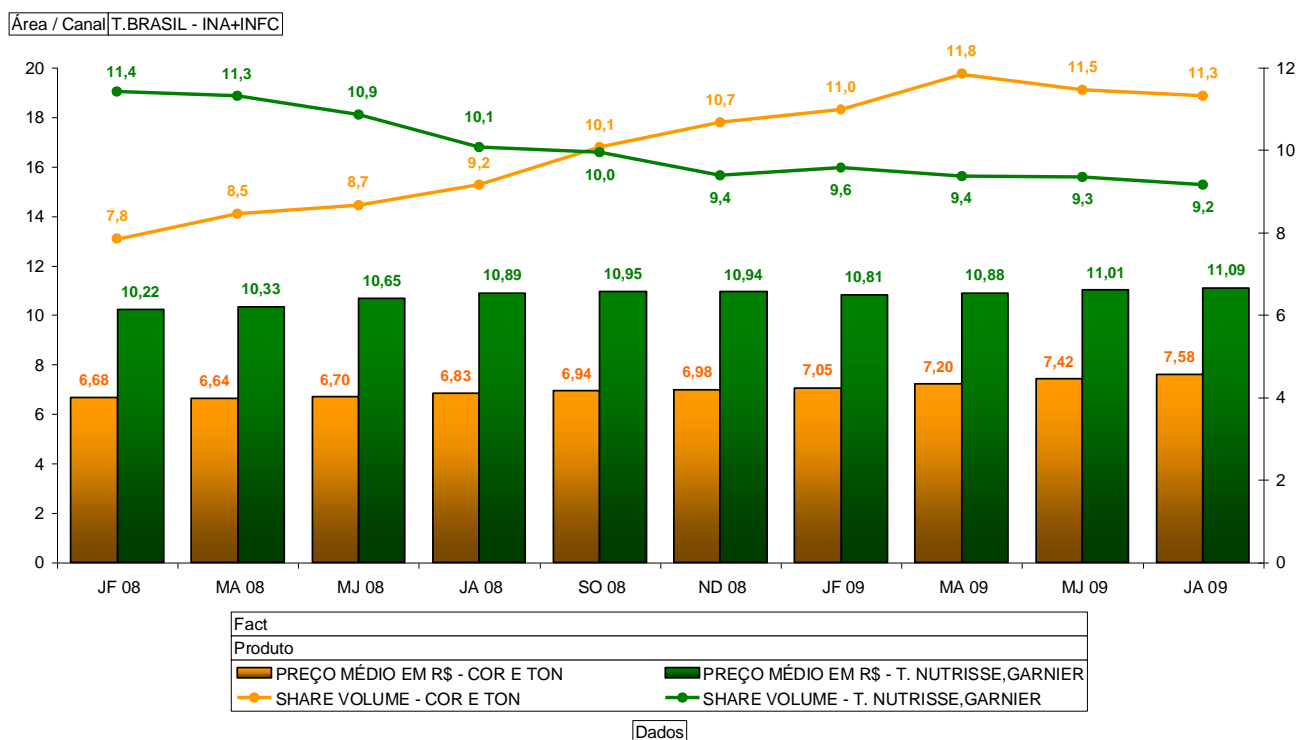
Figura 14: Evolução YTD 2009 Nutrisse por Área e Canal

Produto	NUTRISSE					
SHARE VOLUME	YTD 08	YTD 09	Var YTD	MJ 09	JA 09	Var Lst Prd
T.BRASIL	10,9	9,4	-1,6	9,3	9,2	-0,2
AREA I	8,3	7,6	-0,7	7,4	7,3	-0,1
AREA II	11,8	9,1	-2,7	9,3	9,0	-0,3
AREA III	8,4	6,9	-1,5	6,9	6,8	0,0
AREA IV	12,6	11,1	-1,5	11,4	10,6	-0,8
AREA V	13,7	12,9	-0,8	12,9	12,8	-0,2
AREA VI	12,6	11,8	-0,8	11,8	11,6	-0,3
AREA VII	9,2	6,5	-2,8	6,4	6,4	0,1
TRADICIONAL	4,4	3,9	-0,5	4,7	3,9	-0,8
AS 1 A 4 CK	11,2	9,5	-1,8	9,9	9,8	-0,1
AS 5 A 9 CK	13,2	11,3	-1,9	11,0	11,8	0,8
AS 10 A 19 CK	14,9	12,9	-1,9	13,4	12,2	-1,2
AS 20 A 49 CK	14,1	13,4	-0,7	13,7	11,8	-1,9
AS 50+ CK	13,0	13,3	0,3	15,4	12,7	-2,7
PERFUMARIA	7,0	6,2	-0,8	6,1	6,0	-0,1
FARMACIA CADEIA	10,5	10,4	-0,1	10,4	11,0	0,6
FARMACIA INDEPENDENTE	14,1	11,2	-3,0	10,8	10,8	0,0

Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

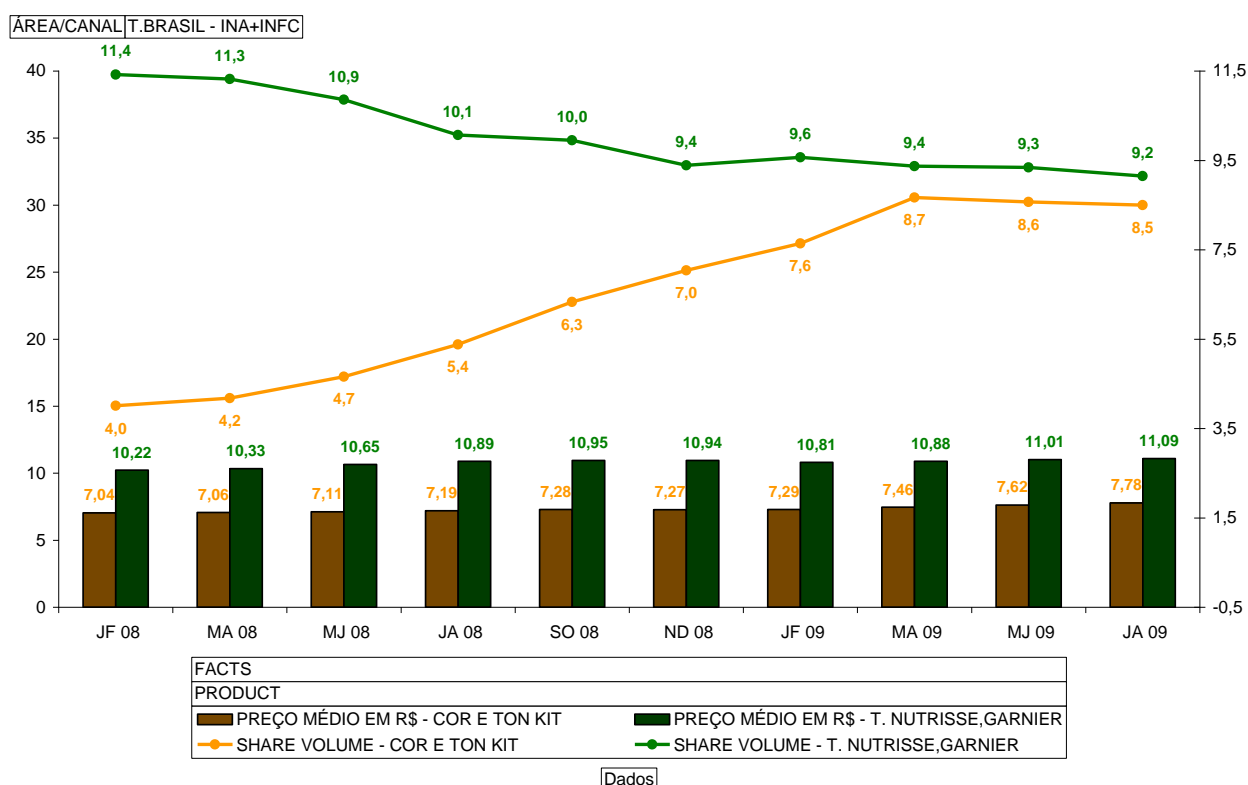
Comparando os preços e a evolução de participação de mercado, se constata que em bora Cor e Ton também tenha um aumento do seu preço médio, a diferença entre esse e a marca Nutrisse continua a mesma, e ainda é possível concluir que nos últimos bimestres o crescimento de Cor e Ton não se mantiveram, revela inclusive uma tendência de queda. (Figura 15)

Figura 15: Evolução Preço Médio e Share Volume Nutrisse X Cor e Ton



Como Cor e Ton possui 2 formatos de embalagem, o KIT e o Mini Kit, esse ultimo com preço mais popular, é preciso compará-lo com Nutrisse, já que a marca da L’Oreal só trabalha com a versão completa de coloração. Sob essas condições Nutrisse ainda apresenta maior participação de mercado e a diferença entre os preços diminui do patamar de 50% de 2008 para 43% no último período. (Figura 16)

Figura 16: Evolução Preço Médio e Share Volume Nutrisse X Cor e Ton KIT



Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

Distribuição

A capacidade de distribuir seus produtos no varejo tão discrepante e capilar como o brasileiro, é essencial para determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa. Para o mercado de coloração não seria diferente, inclusive é um dos mais complicados, já que 70% das vendas estão concentrados no pequeno varejo, composto por perfumarias, farmácias independentes, lojas tradicionais ou com menos de 10 CKs.

Nesse quesito a marca Nutrisse apresenta grande vantagem competitiva, com quase 20 pontos percentuais acima de Cor e Ton. Essa vantagem é tão importante, que

garante, de certa forma, que o novo líder não se desgarre na participação de mercado, já que a distribuição esta diretamente ligada com volume absoluto de vendas.

Uma forma de medir o quão importante ou arriscado é a diferença do nível de distribuição entre duas marcas é através do *Share in Handlers* onde há uma simulação de participação de mercado em valor, caso ambas as marcas atinjam 100% de distribuição. (Figura 16 e 17)

Como Cor e Ton tem uma distribuição menor que Nutrisse, a marca tem maior oportunidade de aumento de vendas caso consiga aumentar sua presença no varejo do território brasileiro. Com um *share* de 11,2 pontos a marca da nacional Niely fica muito próxima da multinacional com 11,5 pontos.

Figura 16: Evolução Share Handlers X Share Valor Cor e Ton

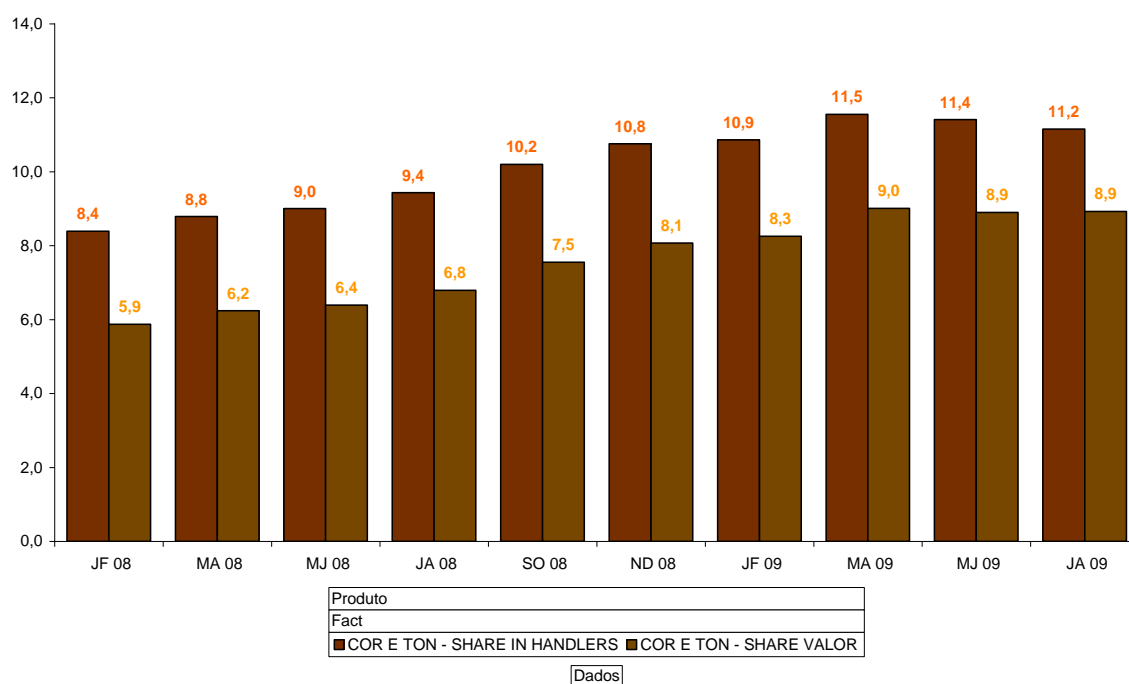
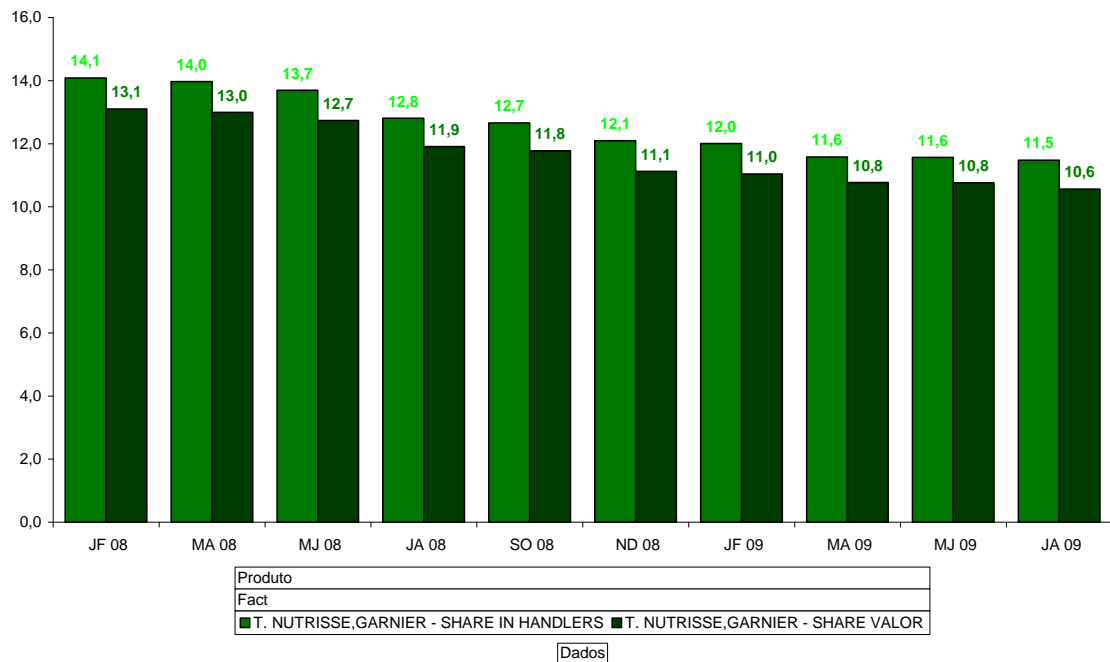


Figura 17: Evolução Share Handlers X Share Valor Nutrisse



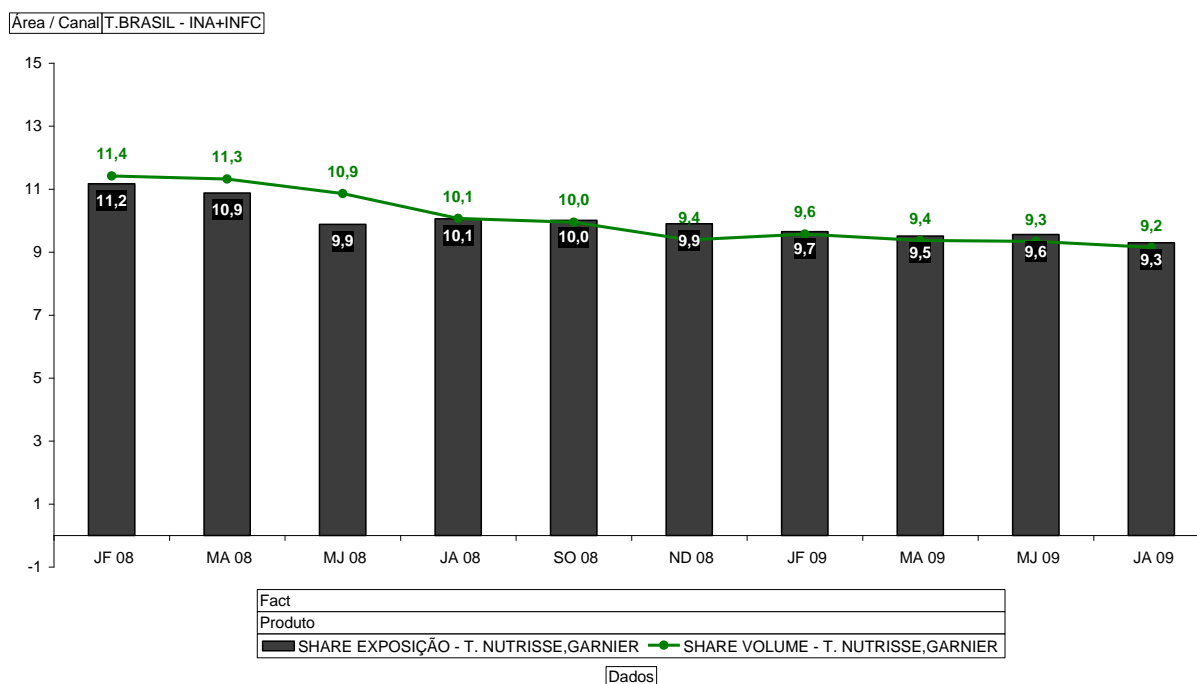
Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

Exposição

Considerado como o local de maior representação da competitividade entre empresas, onde são travadas as últimas batalhas pelo consumidor e em muitos mercados o grande momento da decisão de compra, o ponto de venda passa cada vez mais a ter extrema importância no composto de marketing, no caso da categoria de coloração não é diferente. A proximidade da qualidade de produtos e o aumento do nível de investimentos em publicidade, fez com que as ações no ponto de venda se tornassem cruciais para se obter ganhos.

Primeiro ao analisar a participação das marcas nas gôndolas, através do *share* exposição, vemos que Nutrisse perde no passa a estar alinhado com a sua participação de mercado. (Figura 18)

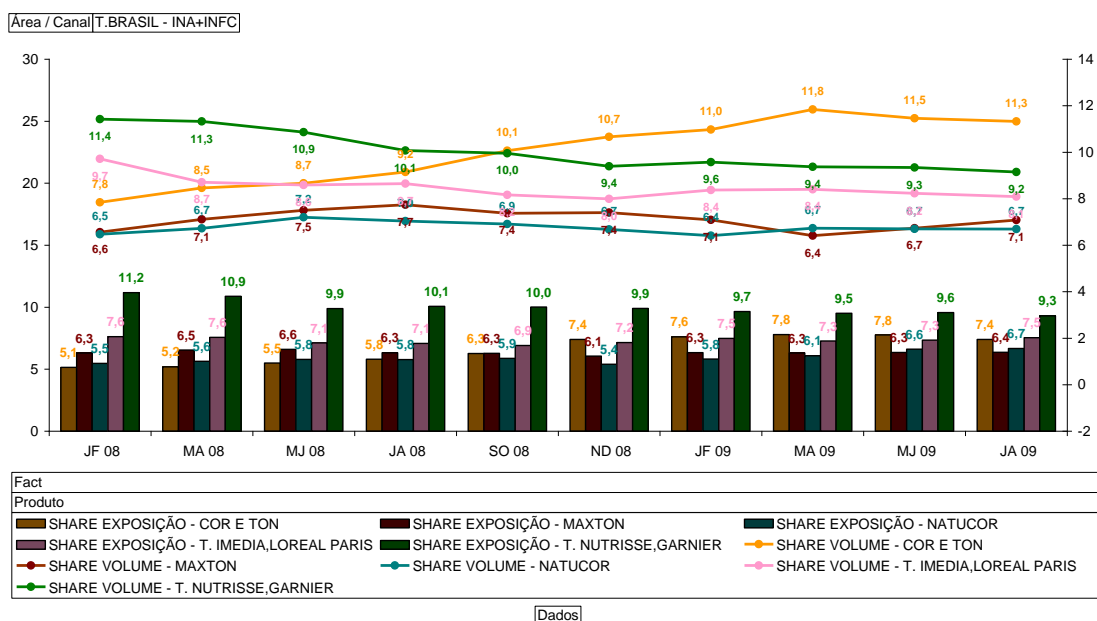
Figura 18: Evolução Share Exposição X Share Volume NUTrisse



Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

Quando comparamos os principais concorrentes identificamos que o mercado está nivelando o espaço da gôndola de acordo com a participação nas vendas, Cor e Ton e Natucor são as únicas marcas que ganham espaço de gôndola no decorrer dos períodos. (Figura 19)

Figura 19: Evolução Share Exposição X Share Volume Marcas



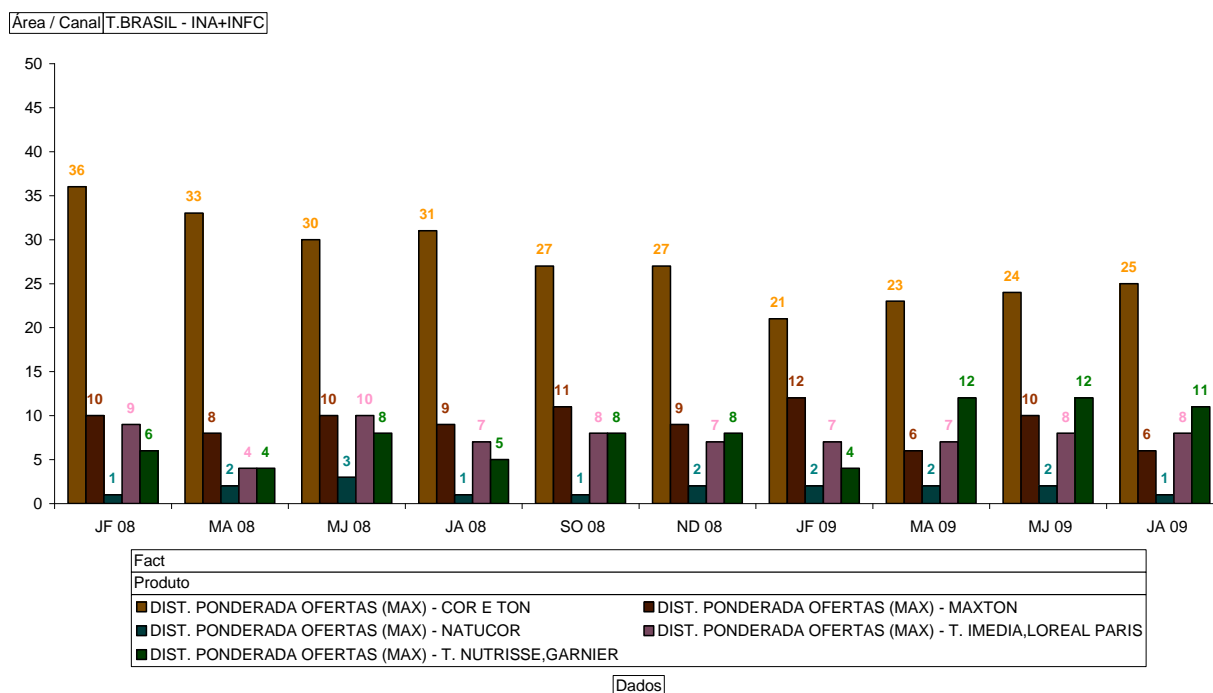
Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

O espaço na gôndola é definido pelo varejista na maior parte dos casos segue o equivalente a importância no volume de vendas de cada marca, quando não essa regra não é seguida se deve a possíveis negociações paralelas, geralmente com cota de espaço compradas pelos fabricantes. Por isso de certa forma cada empresa briga para manter pelo menos o seu espaço de direito de mercado, pois para superá-lo terá que desembolsar certo capital, considerado exorbitante devido à complexidade do varejo brasileiro.

Apesar dessa restrição, a presença da marca no ponto de venda pode ser destacada através de outras ferramentas. Dentre elas ofertas, conceito que engloba diminuição de preços perante aviso nas prateleiras ou nos produtos e promoções industrializadas na maioria dos casos com gratuidade de um produto de tratamento capilar.

O nível de oferta de Cor e Ton é muito superior ao restante do mercado, seguido por Nutrisse. Tamanha discrepância se deve ao enorme volume de produtos promocionados que a Niely adota como principal estratégia para o ponto de venda. (Figura 20)

Figura 20: Evolução Distribuição de Ofertas Marcas



Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

Outra ferramenta muito utilizada é o posicionamento do produto em pontos não destinados a categoria, chamados pontos extras, geralmente em pontas de gôndola, nos currais dos caixas e em ilhas de produtos localizadas nos corredores das lojas. Muito presente em hipermercados devido ao espaço que ocupam, são geralmente negociados via entendimento comercial e em alguns casos com cotas. (Figura 21) Nesse quesito a marca Nutrisse aparece como principal ativador de pontos extras.

Além disso, possuem maior volume de materiais decorativos no ponto de venda, peças que chamam atenção para lançamentos e orienta o consumidor na hora da compra, material chave usado como chamariz para as novidades da marca. Compostos desde grandes móveis e estandes, até pequenas faixas de poucos centímetros que dividem espaço com as tarjas de preço nas prateleiras. (Figura 22)

Figura 21: Distribuição Ponto Extra Marcas

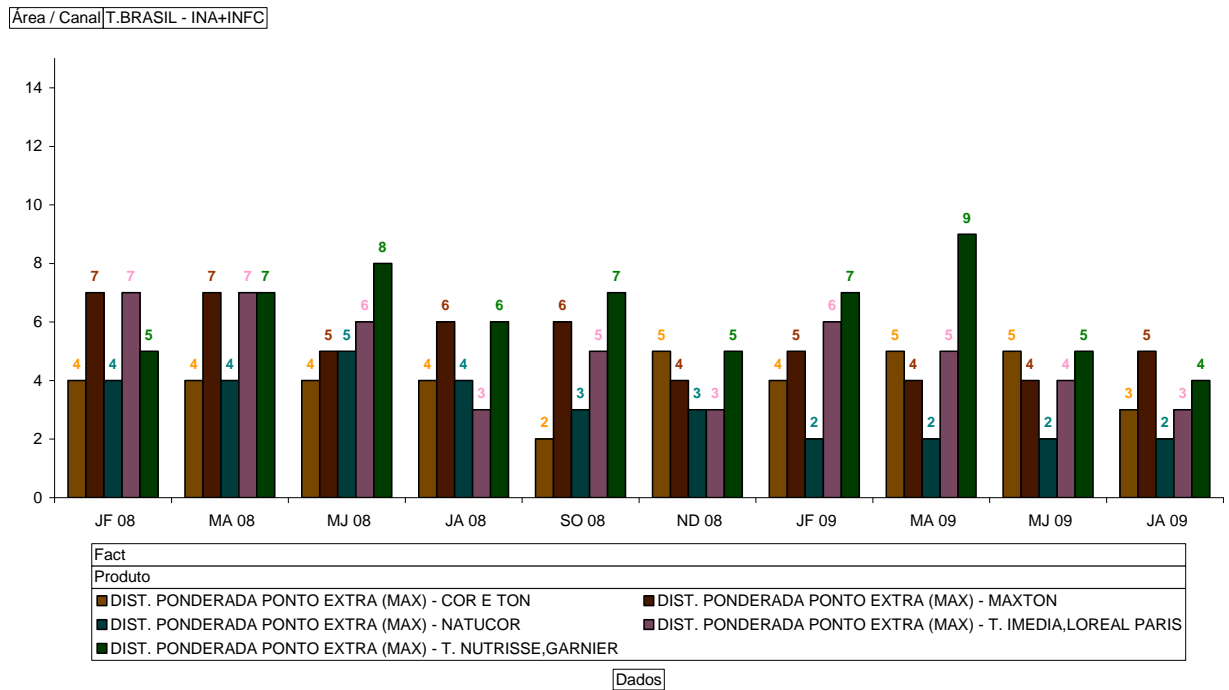
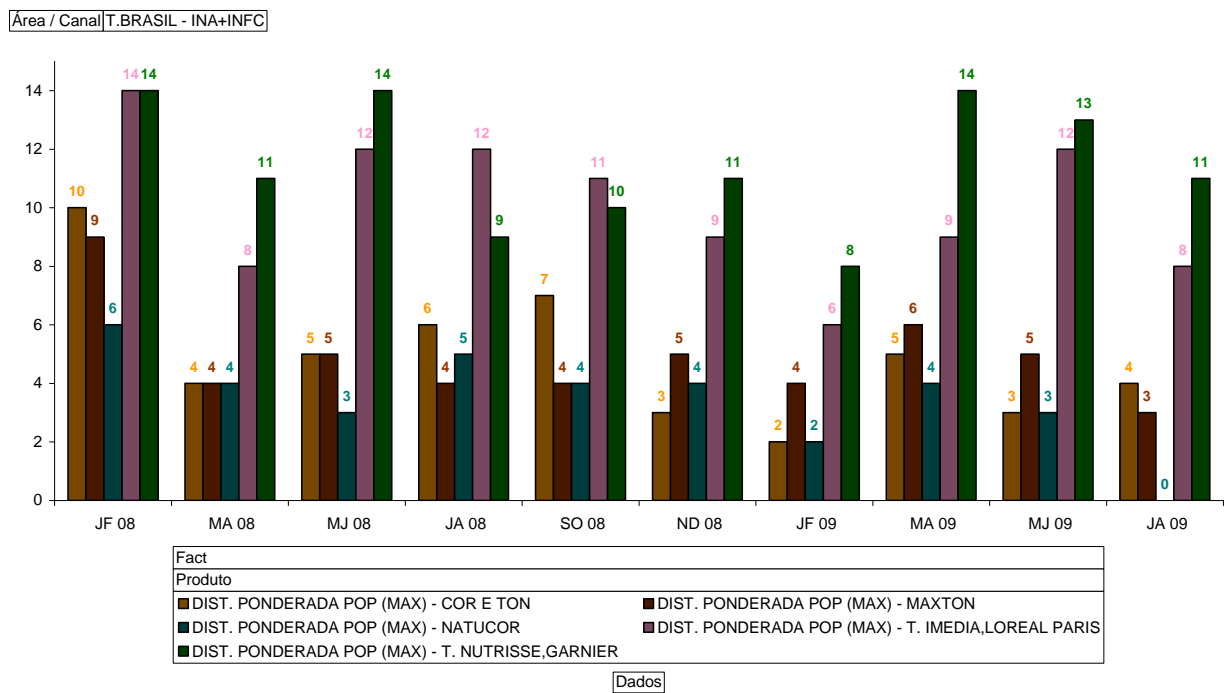


Figura 2: Distribuição Material de Ponto de Venda Marcas



Fonte: AC NIELSEN JÁ 09

XIV. Conclusão

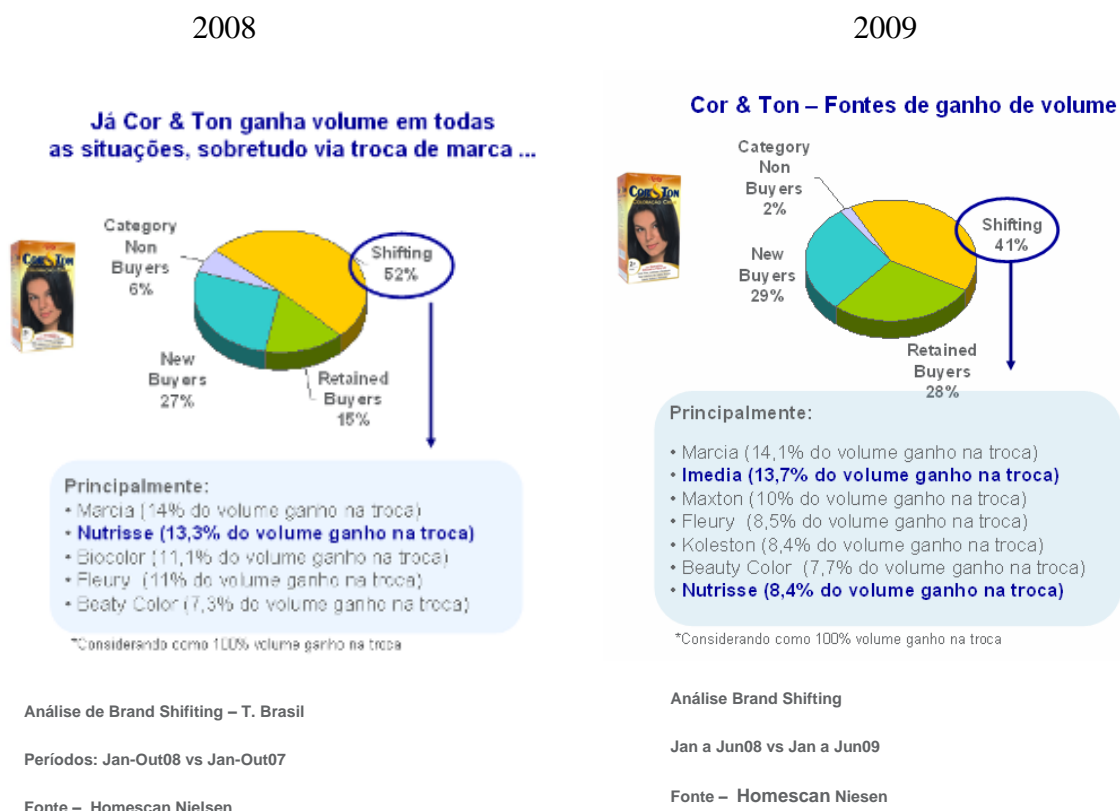
A movimentação do mercado nos últimos anos leva a conclusão de que a perda de Nutrisse é puxada principalmente pela perda de volume de vendas no interior do Rio de Janeiro e de São Paulo.

No mesmo período que a marca perde participação também sofre um aumento gradativo de preço, e o mais importante se distancia mais ainda da fatia mais popular do mercado. Ao mesmo tempo que não atinge um patamar elevado para colocá-la em competição direta com as marcas mais valorizadas.

Associando esses fatos à perda de vendas, pode-se assumir a hipótese de que a marca assumiu um posicionamento indesejado, um produto de preço mediano que acaba sofrendo tanto com a concorrência de baixo como de cima. Portanto a medida de reposicionar a marca aparenta ser consciente no quesito preço, pois na situação atual acaba concorrendo com todo o mercado.

Tomando como base as regiões e o período que a marca da multinacional francesa diminui suas vendas, coincidem com os ganhos da marca local, portando um possível responsável por essa fragilização. Os dados referentes à pesquisa com o consumidor revelam que essa troca ocorreu realmente com Cor e Ton em 2008. (Figura 23)

Figura 23: Origem de ganhos Cor e Ton

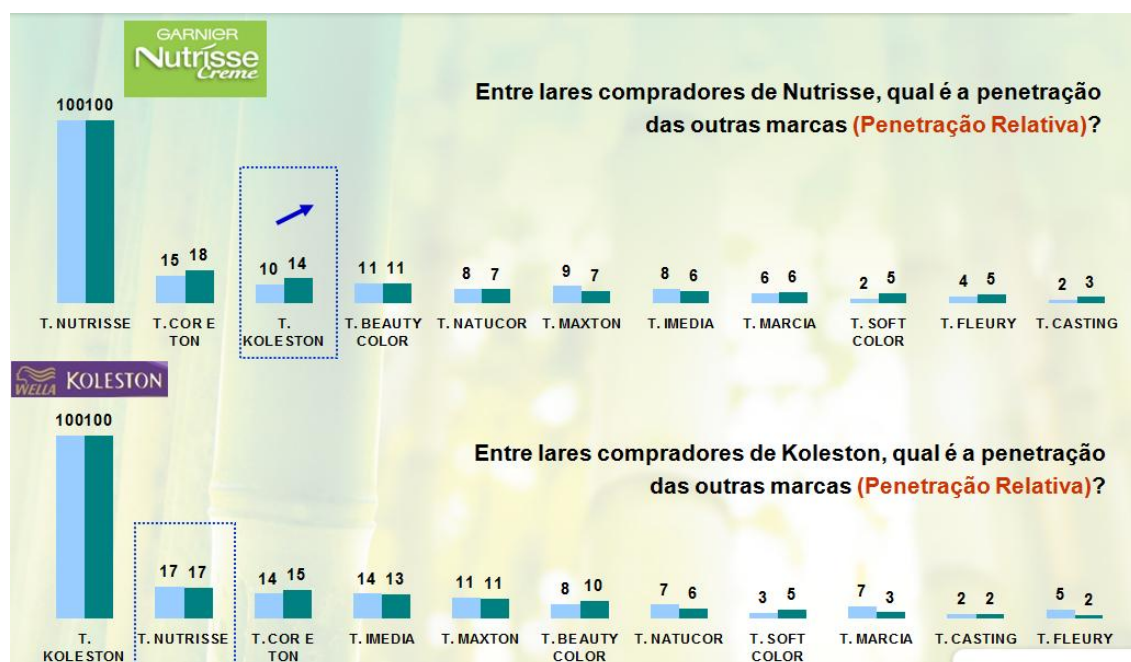


No entanto no mesmo dado de 2009, Nutrisse não aparece como principal perdedor na troca, Cor e Ton começa a conquistar espaço de outras marcas do mercado, tanto de preços baixos como elevados. O share em handlers, capacidade máxima de participação quando a distribuição é extrapolada para 100 pontos, mostra que a Niely ainda tem um grande potencial de avanço, mas esbarra na capacidade de distribuição.

Mas em apenas 2 anos de expressiva atuação e presença, a marca já conquistou brigas importantes como o espaço de gôndola que junto com os novos ganhos em cima das demais marcas do mercado, mostra que atualmente Cor e Ton é uma marca consolidada na categoria de coloração.

Ainda comparando o comportamento da concorrência junto ao consumidor o quadro referente a convivência de marcas na casa da usuária de coloração traz uma nova constatação para Nutrisse (Figura 24). É uma marca que também convive muito com Koleston que é posicionada como uma das 2 marcas *premiums* de coloração. Abrindo assim um novo caminho de exploração para a marca popular da L’Oreal.

Figura 24: Convivência Marcas entre lares Nutrisse e Kolestom



Fonte: Homescan – Nielsen Junho 2009

Considerando, de acordo com as evidências explicitadas, que Cor e Ton é hoje o principal concorrente de Nutrisse e que atualmente é uma marca consolidada, existem 2 caminhos que podem ser seguidos.

O primeiro seria o de responder à ameaça da nova líder da categoria, decisão que demandaria uma equiparação ou aumento do volume de investimento em mídia, já que a estratégia utilizada pela Niely foi repetir o composto usado por Nutrisse só que de maneira muito mais agressiva e quantitativa. Caminho esse levaria a L’Oreal à uma possível briga de preço, para isso deve ser feito um aprofundamento da estratégia e tática publicitária do concorrente e análise financeira para avaliar a viabilidade financeira e sustentabilidade de tal política.

A outra reação que pode ser adotada pela L’Oreal é decidir pela não disputa de preço com Cor e Ton e defender um novo posicionamento de marca. De acordo com o cenário atual de mercado, onde as marcas populares estão em crescente investida e a atual posição mediana aumenta seus competidores diretos tanto acima como abaixo, o segmento que aparenta ser mais próspero para a marca é o de colorações mais valorizadas.

A oportunidade existe, visto que a empresa já possui uma marca *Premium* bem sucedida, e Nutrisse já convive com esse mercado dentro do domicílio da consumidora, como foi visto em relação à Koleston. Por outro lado essa decisão, necessidade de uma maior investigação e constatações mais certeiras em relação ao tamanho desse novo segmento de mercado-alvo, já que pode fazer com que a marca perca grande parte de seus atuais consumidores devido ao aumento de preço, ou até uma canibalização de Imédia a marca de alto valor agregado que já faz parte do portfólio da empresa.

Para voltar a ter um crescimento expressivo e voltar a lutar pela liderança na participação do aquecido mercado da coloração, Nutrisse terá que se adaptar a essa nova conjuntura, assumindo uma posição de ataque ou defesa.

XV. Referências Bibliográficas

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

_____, _____. **Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro : Reichmann & Affonso Editores, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

_____, _____. **Administração de marketing**. Edição do Novo Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1995.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 2000.

MULLEN, James X. **Marketing de fidelidade das marcas**. Disponível em: <http://www.dialdata.com.br/ctam/mis/art3.htm> (1998?). Acesso em 08.maio.2003.

PENTEADO FILHO, José Roberto Whitaker. **As comunicações de marketing**. Rio de Janeiro : CEDEG, 1987. V.5

PEREIRA, Ines. Marcas de supermercado. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.16-24, jan./mar.2001.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, Raquel Manzo. Marca ou preço: quem tem razão ? **Supermercado moderno**, São Paulo, v.32, n.5, p.56-62, maio/2001.

QUINTÃO, Chiara. **Tinturas para cabelo expandem mercado**. [S.n.t.]

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro : Rocco, 1998.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. 2.ed. São Paulo : Pioneira, c2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

INSTITUTO NIELSEN - Dados de vendas no Mercado de Coloração Brasil – Até Agosto 2009

IBOPE MONITOR – estimativa de investimento no mercado de Coloração – Até Junho 2009